

الوطن

العرب  
الأمة

الأوسط

# إدارة المؤسسات الإعلامية



الأسس النظرية والنماذج التطبيقية



أ.د. علي رضا  
أ.د. عاطف العبد

وكيل كلية الإعلام - جامعة القاهرة  
وكيل كلية الإعلام - جامعة ٦ أكتوبر



دار الفكر العربي

٢٠٠٢



الذاعة  
التلفزيون



# إدارة المؤسسات الإعلامية

## الأسس النظرية والنماذج التطبيقية

تأليف

الدكتور

عاطف عدلى العبدى

وكيل كلية الإعلام - جامعة ٦ أكتوبر

الدكتور

عدلى سيد محمد رضا

وكيل كلية الإعلام - جامعة القاهرة

الناشر

دار الفكر العربى

٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر

٢٠٠٢ م



الإهداء

إلى أسرة الإعلام العربي  
من الأكاديميين والممارسين.

المؤلف



## مقدمة

يتميز العمل الإداري في العصر الحديث بالرغبة في تحقيق أهداف إنتاجية في ظل ظروف متغيرة وغيره مستقره، وتطور تكنولوجي سريع، وضخامة الإستثمارات المطلوبة، وأصبح التأكد من نجاح المشروعات والأنشطة في العصر الحديث لا يتوقف على مجرد توفر الموارد المالية اللازمة - وهو أمر مشكوك فيه في أغلب الأحوال - ولكن على توفر التخطيط العلمي السليم الذي يحدد الأهداف، ويرسم الطرق الأمثل لتحقيقها من خلال التوظيف العلمي الدقيق للمتاح من الموارد والأمكانيات أخذاً في الاعتبار القيود والمعوقات.

ويعتبر التخطيط أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة، وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابه.

وإذا كان التخطيط هاماً ومطلوباً بهذا الشكل، فهو أكثر أهمية لوسائل الإعلام التي تحولت إلى صناعة تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة، وتعدي تأثيرها الحدود بعد أن تحول العالم إلى قرية الكترونية صغيرة.

ويسمى المؤلفان في هذا الكتاب إلى تقديم أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية بصفة عامة والتخطيط الإعلامي بصفة خاصة.

ويتكون الباب الأول من أربعة فصول تناولت: أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية، دور التنظيم في إدارة المؤسسات الإعلامية، القيادة في المؤسسات الإعلامية، ونموذج تطبيقي في إدارة المؤسسات الإعلامية.

ويتكون الباب الثاني من ستة فصول تناولت: التخطيط: تعريفه، خصائصه، أنواعه وقيوده، التخطيط الإعلامي: تعريفه، خصائصه، ومشكلاته، مقومات التخطيط الإعلامي، مراحل التخطيط الإعلامي، تصنيف البرامج الإذاعية والتليفزيونية كأداة للتقسيم المرحلي والنهائي للخطط الإعلامية، والتخطيط الإذاعي في جمهورية مصر العربية كنموذج تطبيقي للتخطيط الإعلامي.

ويشتمل الكتاب العديد من النماذج التطبيقية التي تهدف إلى تدريب الدارس على التصنيف البرامجي والمتابعة وقراءة وإعداد خرائط الدورات البرامجية والتنسيق بين الخدمات الصحفية والإذاعية والتليفزيونية.

ويتطلع المؤلفان أن يكون هذا الكتاب باكورة مؤلفاتهما فى هذا المجال، التى يحرصا أن تجمع بين النظرية والتطبيق فى مجال ادارة المؤسسات الإعلامية والتخطيط لها.

والله ولى التوفيق

**المؤلفان**

القاهرة فى يناير ٢٠٠٢.



**الباب الأول**  
**إدارة المؤسسات الإعلامية (\*)**

---

(\*) إعداد أ.د. علي رضا



## الفصل الأول

### أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية (\*)

---

(\*) إعداد أ.د. عدلى رضا



وكذلك يعنى المفهوم الإجتماعى للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضاً لخدمة الناس. وهم جمهور المستهلكين، الذين يشترون السلعة التى تنتجها المنظمة، أو يستعملون الخدمات التى تقدمها. فالإدارة إذن تعتمد على الانسان فى القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها، وتوجه نتائجها فى النهاية إليه.

وأخيراً يعنى المفهوم الإجتماعى للإدارة أنها تمارس نشاطها فى محيط إجتماعى معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف، والتى تحدث أثرها على العملية الإدارية - تماماً كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير.

### ٣- عملية مستمرة:

أما لفظة مستمرة فتعنى أنه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطها فى هذا المجتمع. وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع، كما أنها تتعقد وتنوع، وتستجد حاجات جديدة. والإدارة فى المنظمات المختلفة - الصناعية والتجارية، والمؤسسات والأجهزة الحكومية، تعنى بتقديم السلع والخدمات التى تقابل هذه الحاجات. فالإدارة إذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه.

### ٤- وظائف الإدارة:

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها. وهذه الوظائف هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهذا هو أكثر التقسيمات استخداماً بواسطة كتاب الإدارة. وسوف نتبع نفس التقسيم فى الفصول القادمة: بادئين باتخاذ القرارات. ذلك لأن إتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية. ويستخدمه سيمون مرادفاً لكلمة الإدارة. على أساس أن عمل الإدارة فى كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من إتخاذ القرارات. ونوجز فيما يلى وصفاً لهذه الوظائف.

(أ) اتخاذ القرارات: ويعنى عملية منظمة للتفكير فى حل مشكلة أو الوصول إلى هدف، تنتهى باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ الهدف. وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات فى مرحلة التخطيط والتنظيم، وأثناء التنفيذ وبعده. ويشمل إتخاذ القرارات كافة الأنشطة والمجالات. مثل التمويل والشراء والصيانة. والأفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة. وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قراره سليماً. وهذه الخطوات هى تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الإختيار والإعداد للتطبيق.

(ب) التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد. كل ذلك فى إطار زمنى ويبنى معين. وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الإتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لإستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التى قد تحدث من حولها والتوافق معها.

(ج) التنظيم: ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنضوى كل مجموعة منها فى إدارة أو قسم أو شعبة. وتوزيع الأعمال فى كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف. وتوضيح خطوط الإتصال بين الإدارات والأقسام. وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته، حتى يتم أدائه بالدرجة الواجبة من الإتقان.

(د) القيسادة: ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وإنسجامهم، وتحفيزهم بمختلف المحفزات

وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

(ها الرقابة: ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة. وإذا كانت هناك إنحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضع موضع التنفيذ وتؤكد أنه صحيح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم.

### الإدارة العامة:

نشأت مما تقدم إذن أن الإدارة جزء من المجتمع الذي تعيش فيه، ونشاط حيوى مستمر، تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده، وتستخدم الموارد المتاحة فيه - بشرية ومادية وفكرية. وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف، وتتأثر بما فى المجتمع من عادات وقيم وتقاليـد وتؤثر فيها. وينطبق هذا المفهوم على الإدارة فى أى مجال. إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة، وهى الأهداف والمجهود الجماعية وإستغلال الموارد ووظائف الإدارة.

فإذا كنا نعمل فى حقل من الحقول المختصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهداف عامة للمجتمع، فإن الإدارة هنا تصبح إدارة عامة. لأنها تتولى الشئون العامة للمجتمع كما ترسمها الحكومة وتحدد طريقة تنفيذها. فالإدارة العامة هى تلك العملية الإجتماعية المستمرة التى تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد، لتنفيذ السياسة العامة للدولة وخدمة الصالح العام للمجتمع. فهى إذن جزء من التركيب السياسى للمجتمع، تشتق أهدافها وتضع سياساتها فى إطار السياسة العامة للدولة، والذي يتكون من الدستور والقوانين التى تضعها الدولة لمقابلة مسئولياتها الإجتماعية وخدمة الصالح العام. وبالتالي فإن جميع الأنشطة الحكومية - من تعليم وزراعة وخدمات وأمن وصناعة وغيرها - تستلزم الإدارة العامة لتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

وتعمل المنظمات الحكومية فى ظل ظروف معينة، سياسة واقتصادية واجتماعية. ولذلك فإن الإدارة العامة لا بد أن تأخذ فى اعتبارها هذه الظروف والمتغيرات البيئية وتأثيرها على أهداف الأجهزة الحكومية وأنشطتها، حتى تؤدي مهمتها بنجاح.

ويعتقد الرائد الأول للإدارة العلمية فردريك تايلور Frederick Teylor أن الإدارة هى فى المقام الأول فلسفة وطريقة تفكير تنعكس على سلوك الإداريين فى حياتهم المهنية والعامة قبل أن تكون عملية لتجميع الطرق العلمية للوصول إلى أعلى فاعلية ممكنة داخل المنظمة.. ويتفق كل من ماكس فيبر Max Weber وتايور على ضرورة تلقائية عملية تنفيذ اللوائح والقوانين الإدارية، شرطة عدم تقمص شخصيات الإداريين لنظم ولوائح الإدارة فيصيبها الجمود. ويعنى ذلك عدم فرض اللوائح والقوانين على عملية التنفيذ، بل يجب أن تتخذ اللوائح والقوانين الإدارية كمرشد للإداريين.. وتنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات هى العليا - الوسطى - الدنيا. ويختص المستوى الأعلى فى الإدارة باتخاذ القرارات والتخطيط الإدارى، ووضع الاستراتيجيات للخطط الإدارية والامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط، ويجب أن يمتاز الإدارى فى المستوى الأعلى بالقدرة على الابتكار والتوجيه والارشاد.. أما-المستوى الخاص بالإدارة الوسطى فمن اختصاصه الاشراف على تنفيذ الخطط ومتابعتها وكتابة التقارير عنها ورفعها إلى المستوى الأعلى.

أما الإدارة فى المستوى الأدنى فتقوم بمساعدة الإدارة الوسطى فى عملية تنفيذ الخطة الإدارية.. ويحذر الإشارة إلى أن الإدارة علم اجتماعى وسلوكى لا يكفى الامام بقواعدها للنجاح فى إدارة المنظمة، بل لا بد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصى لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة. والمهارات الإدارية بها من الجوانب التى ينطبق عليها مفهوم التعلم، وجانب آخر فى.. والفن هو ناتج شخصية الإدارى وأسلوبه فى التعامل مع الموقف الذى يجد نفسه فيه،



وقد برته على إتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة. وهنا لابد من توافر جانب من المهية.. والإدارى الذى يلم بالقواعد التنظيمية، وليس لديه مهية الإدارة يمكن أن يفشل فى قيادة العمل. وهناك خمس عمليات أساسية يجب أن يلم بها كل من يعمل فى الإدارة حتى يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة التى يديرها وهذه القواعد هى: التخطيط - التنظيم - إعداد الأفراد - التوجيه - الرقابة.. وتتفق المؤسسة الإعلامية مع أى منظمة أخرى فى أنها جميعها لها نفس نشاطات المؤسسات والمنظمات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة هذه النشاطات باختلاف المؤسسة. وبطبيعة الحال فإن العملية الإدارية فى المؤسسة الإعلامية تستلزم التعامل مع أهداف متحركة، مما يستلزم مرونة إصدار القرارات وسرعة إتخاذها والقدرة على حل المشاكل السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الفنية والإدارية والتحريرية. ويستلزم ذلك أن يراعى فى تنظيم المؤسسة الإعلامية أن يتوفر لها قدر كبير من الاستقلال المالى والإدارى بما يمكن هذه المؤسسات من القيام بمهامها. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن الجهاز الإدارى فى المؤسسات الإعلامية يجب ألا يتضخم أو يتسع نطاق عملياته إلى الدرجة التى يسيطر فيها على الأجهزة الفنية.. أن المطلوب فى هذه المؤسسات أجهزة إدارية صغيرة ذات كفاءة عالية تخدم العناصر الفنية، وتساعد على إنجاز وظائفها.

### **تقسيم العملية الإدارية:**

نقسم العملية الإدارية إلى:-

١- التخطيط.

٢- التنظيم.

٣- إعداد الأفراد.

٤- التوجيه.

٥- الرقابة.

١- التخطيط: هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها.. والتخطيط الكفء يعنى اتخاذ قرارات رشيدة فى رسم السياسات المختلفة وتنفيذها حيث يجب أن تتضمن تقديراً دقيقاً للوسائل والغايات.. أى أن التخطيط هو تحديد أهداف ورسم سياسات.

٢- التنظيم: هو توزيع الاختصاصات والسلطات ومتابعة هذا التوزيع بالتحليل لادخال التغييرات المناسبة عليه.

٣- اعداد الأفراد: هو اختيار الأفراد المناسبين لشغل المراكز الوظيفية وتنمية قدراتهم فى العمل.

٤- التوجيه: هو متابعة العمل الجارى أولاً بأول وإزالة المعاب التى تعترض التنفيذ.

٥- الرقابة: هى تقييم العمل المنجز على فترات حيث يمكن ادخال تعديلات على خطة العمل ووضع خطط جديدة والقضاء على أى انحرافات فى التنفيذ.

إذن فالعملية الإدارية هى عبارة عن عدة دورات متتالية تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة إلا أن العملية الإدارية لا تنتهى طالما وجدت المؤسسة.

### عناصر الإدارة:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للإدارة التى عن طريقها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة. وهذه العناصر لابد من وجودها فى أى إدارة حيث تكون الكيان العضوى للإدارة وهى:

\* عناصر القيادة.

\* عناصر التنفيذ.

\* عناصر المشورة.

عناصر القيادة: هي المختصة بوضع الخطط ورسم السياسات والمتابعة الشاملة (إدارة الخطة - إدارة رسم السياسات - إدارة المتابعة) وعلى عناصر القيادة أن تنزل إلى عناصر التنفيذ لتضع برامج العمل وتشرف عليها وتنفذها.

عناصر التنفيذ: هي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التي تضعها عناصر القيادة ويجب أن يتم التنفيذ بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

عناصر المشورة: هي بمثابة هيئة أبحاث للمؤسسة تتولى:-

(أ) أخذ مجموعة المدخلات ودراستها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر القيادة وذلك في شكل خطط بديلة تختار منها القيادة وتنزل بها إلى عناصر التنفيذ.

(ب) تقييم المتحقق من العمل التنفيذي تبعاً للخطة الموضوعية - أي بالمقارنة إليها - ويهدف هذا التقييم إلى إفادة عناصر التنفيذ لإصلاح الخطأ في المسار التنفيذي.

(ج) تقييم نشاط المؤسسة وتعديل الخطط ووضع الخطط البديلة.

### عناصر العمل الأساسية في أي تنظيم إداري:

يحتاج العمل في أي تنظيم إداري إلى عناصر استشارية إلى جانب عناصر القيادة وعناصر التنفيذ... ويجب أن تكون جميع هذه العناصر على درجة عالية من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأحسن ما يمكن.

وبالنسبة لعناصر المشورة فيجب أن تضم العديد من الخبراء في كافة المجالات حتى يمكنهم دراسة الموقف الذي تعمل فيه المؤسسة مع رفع توصيات لعناصر القيادة لتختار البرامج والسياسات التي تعكس الأوضاع الاجتماعية بأقصى قدر ممكن.. ولا تستطيع عناصر القيادة أن تقوم بهذه العملية بمفردها بل لابد لها من الاستعانة

بالعناصر الاستشارية التى لابد أن يكون لها دوراً حيوياً فى المؤسسة ويعتمد ذلك على تقديمها لخدمة استشارية علمية وناضجة.

أن عناصر القيادة والمشورة لا يكفيان لتسيير هذه الجرامى فى المؤسسة ولا بد من وجود عناصر التنفيذ وهى التى تختص بتنفيذ برامج العمل أى تترجم المخططات الموضوعة بواسطة عناصر القيادة إلى واقع عملى.. وتمثل عناصر التنفيذ أكبر مجموعة من العنصر البشرى وتشمل عناصر التنفيذ الإدارة المباشرة والإدارة التنفيذية.. ولا يتم التركيز على عناصر المشورة فى المؤسسة إلا إذا كانت طبيعة المؤسسة تتطلب وجود جهاز استشارى مثل وجود المؤسسة فى وسط من المنافسة أو إذا كانت هناك ارتباطات بين المؤسسة والمجتمع.

#### ١- عناصر القيادة:

تتكون عناصر القيادة من مجالس عليا والمستوى الإدارى الأعلى التنفيذى ومهمتها تنحصر فى الآتى:

(أ) وضع الخطط.

(ب) رسم السياسات.

(ج) المتابعة الشاملة.

وتقوم عناصر القيادة بعمل جماعى يساعدها على اتخاذ أحسن القرارات ورسم السياسات وهذا أفضل من انفراد قلة فى اتخاذ القرارات.

#### ٢- عناصر التنفيذ:

تنقسم عناصر التنفيذ إلى:

(أ) عنصر تخصصى.

(ب) عنصر إدارى.

ولا بد أن يكون العنصر الإدارى أقل من العنصر التخصصى لأنه إذا زاد

العنصر الإدارى تحولت المؤسسة بعد فترة إلى عملية بيروقراطية دون احساس بواقعها الفنى فتصبح المؤسسة ذو طبيعة مكتبية فى كل شىء. أما وظائف عناصر التنفيذ فهى وضع برامج لتنفيذ الخطط والسياسات ويختص بالتنفيذ الإدارة المباشرة والإدارة التنفيذية أى أنها تشمل كل من يعمل تحت اشراف العناصر القيادية.

وقد سبق أن أشرنا إلى أن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى عناصر تنفيذ تخصصية بنسبة أعلى من عناصر التنفيذ الإدارية وذلك لأن طبيعة المؤسسات الإعلامية توضح أنها جهاز فنى بالدرجة الأولى.

### ٣- عناصر المشورة:

تنقسم عناصر المشورة إلى:

(أ) عناصر مشورة تخصصية.

(ب) عناصر مشورة مالية وإدارية.

وظيفة هذه العناصر هى الدراسة والتحليل ثم رفع البدائل والتوصيات إلى عناصر القيادة.

والسؤال الآن هو كيف تعمل هذه العناصر الثلاثة فى الواقع العلى لمؤسسة إذاعية لها طابع اجتماعى معين؟

ان أفضل الوسائل لذلك هو محاولة التعرف على جميع عناصر التأثير على الإدارة فى المؤسسة.. ويتبع فى الدراسات الإدارية ما يعرف بالمدخل النظامى الذى ينظر إلى المؤسسة التى تنوى دراستها على أنها نظام فرعى من النظام الاجتماعى تتأثر به وتؤثر فيه.. ومن ثم نتعرف على العوامل التى تتأثر بها المؤسسة والمساهمات التى تؤثر بها المؤسسة على المجتمع فهذه المؤسسة هى جزء من المجتمع الذى توجد به أى أنها تأخذ منه مجموعة حاجات وتعطيه مجموعة اسهامات تؤثر على المجتمع.

وما تأخذ المؤسسة يسمى مدخلات "من المجتمع" inputs  
وما تعطيه المؤسسة يسمى مخرجات "إلى المجتمع" outputs  
اذن ما هي مدخلات المؤسسة الإذاعية؟ وكيف تنظم الإدارة فيها وما هي  
مساهمة المؤسسة في تقديم المعطيات؟ وكيف تقاس كفاءتها؟  
**أولاً: المدخلات:**

هناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

**(أ) مدخلات أساسية:**

وتشمل مجموعة العناصر التي لا تستطيع المؤسسة أن تعمل بدونها مثل  
العاملين.. المعدات.. الأموال.

**(ب) مدخلات إعلالية:**

وهي مجموعة عوامل تساهم في رفع كفاءة التشغيل أو خفضها وهي ليست  
مدخلات أساسية للتشغيل.. ومن أمثلتها استخدام التكنولوجيا فإذا استخدمت  
تكنولوجيا متقدمة أمكنك تحقيق ناتج أفضل في حين إذا استخدمت تكنولوجيا  
متخلفة كان الناتج المتحقق أقل.. طبق ذلك في مجال العمل الإذاعي.

**(ج) مدخلات بئية:**

وهي التي تتعلق بعوامل التأثير الثقافي التي يكون لها انعكاس على مستوى  
كفاءة التشغيل.. وتأثيرها غير مباشر فالمجتمع ذو الثقافة المتقدمة يكون التشغيل  
فيه مرتفعاً إذ أن الثقافة تخلق تأثيراً مهماً لأنها تفسر لماذا تتصرف عناصر القيادة  
بطريقة معينة ولماذا تختار بدائل معينة؟ وكيف تفسر ارتفاع وانخفاض معنويات  
العمل. وحتى تعمل مؤسسة إذاعية بكفاءة لابد من الآتي:

- يجب أن تذهب المدخلات الأساسية إلى عناصر المشورة لتجرى دراسة عليها  
ثم ترفع عدة بدائل إلى عناصر القيادة.

- تقوم عناصر القيادة باختيار أنسب البدائل من وجهة نظر الصالح العام والتي تعتبر عناصر القيادة مسئولة عنها.

- تنزل المخطط التي اختارتها عناصر القيادة إلى عناصر التنفيذ فتحولها إلى برامج تنفيذية وهذه العملية ليست نظرية مجردة بل أنها عملية واقعية ولا بد من قياس الأداء المتحقق بصفة مستمرة تبعاً للبرنامج الموضوع ويتم ذلك من خلال المتابعة والتقييم عن طريق عناصر المشورة.

- إجراء تعديل لعمل عناصر التنفيذ وفقاً لنتائج المتابعة والتقييم.

- خروج الأداء إلى المجتمع في شكل برامج تخدم الأهداف الموضوعة للمؤسسة.

## ثانياً: المخرجات:

### (أ) مخرجات أساسية:

وتشمل مساهمة المؤسسة في تطوير أساليب العمل في قطاع العمل الذي تعمل فيه.

### (ب) مخرجات إحصائية:

ونعني بها هنا المستوى الذي تخرج فيه البرامج ومدى خدمتها للأهداف الموضوعة.

### (ج) مخرجات بيئية:

ونعني بها التأثير الذي حققته المؤسسة الإذاعية في البناء الثقافي والرأى العام ومدى خدمتها لقضايا ومشكلات المجتمع.

## أسس الإدارة العلمية:

يعد فردريك تايلور هو مؤسس الإدارة العلمية، وقد ركز تايلور اهتمامه على محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج عن

طريق دراسة الوقت والحركة.. وتهدف دراسته إلى تقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ثم يدرب باقى العمال على هذه الحركات بالذات حتى يتقنوها.

ان مبادئ تاييلور لم تركز على الإدارة فى المستويات العليا ، واقتصرت على المستويات الأخرى الإنتاجية، حيث اهتم أساساً بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلاً بعمليات الإنتاج.. وقد أدى انشغال تاييلور بهذه المستويات إلى جعله لا يهتم بالوصول إلى أسس ومبادئ إدارية تهتم جميع المستويات وتتصل بالوظائف العليا فى العمل.. ان أهم ما أسهم به تاييلور فى نظرية الإدارة هو اصراره على استخدام الطرق العلمية فى البحث وترشيد العملية الإدارية، وقد ركز تاييلور على:

(أ) الخسائر التى تعاني منها الدولة نتيجة نقص الكفاية فى أداء معظم الأعمال التى تؤدي يومياً.

(ب) ان علاج نقص الكفاية يتركز فى استخدام منهج إدارى منظم.

(ج) ان أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح ومحدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية وأن المبادئ الأساسية للإدارة العملية يمكن ان تسرى على جميع أنواع النشاط البشرى من نشاط الأفراد العاديين إلى نشاط المؤسسات الضخمة التى تحتاج إلى نوع من التعاون المعقد.

وفى ظل هذه النظرية أشار تاييلور إلى أنه بصدد فلسفة جديدة للإدارة.. فلسفة تأخذ فى ظلها مسئوليات أكثر من التخطيط والإشراف.

وقد حدد تاييلور عدداً من المهام الجديدة للمديرين:

١- التحديد العلمى لكل عنصر فى عمل الأفراد.

٢- الاختيار العلمى للعاملين وتدريبهم.



٣- تعاون الإدارة والعاملين لاجراز الأعمال وفقاً للطرق العلمية.

٤- التقسيم العادل للعمل بين المديرين والعمال على مسئولية المدير عن تخطيط العمل وتنظيمه.

واضح أن تايلور ركز على استخدام الطريقة العلمية فى الإدارة وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع وكذا الخطوات غير الضرورية منها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاية.

### فايول ونظرية الإدارة:

ربما كان فايول هو أباً للإدارة الحديثة، وقد قدم فايول ملاحظاته الهامة التى أسهمت فى تحديد أسس الإدارة، وقد اهتم بالإدارة فى قطاع الأعمال. ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى فى ميدانى الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وجد فايول أن النشاط فى إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ٦ مجموعات تشمل ما يلى:

١- الفنية (الإنتاج).

٢- التجارية (المشتريات والمبيعات والتبادل).

٣- المالية (الموارد المالية والاستثمارات والمصروفات).

٤- الأمن (للممتلكات والأشخاص).

٥- المساهبات (بما فى ذلك الاحصاء).

٦- الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة).

أوضح فايول أن هذه المهام تتواجد فى كل منظمة مهما كان حجمها وأن المهام الخمسة الأولى منها معروفة ويدركها الجميع، لذلك ركز فى كتابته على دراسة العنصر الخاص بالإدارة. ويمكن القول بأن مؤلف فايول قد تضمن موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم، والأسس العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ويلاحظ أن

فايول قد فرق بين الأسس والعناصر بأن قصر الأسس على القواعد والمبادئ بينما شملت العناصر وظائف الإدارة.

### **صفات الإداريين وتدريبهم:**

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى بضعة مقومات هامة تتضمن الاستعداد البدني والعقلي والخلقي، والمبادأة والولاء والحكمة والتعليم والمهارات الفنية والخبرات المتصلة بالعمل بالإضافة إلى المهارات الإدارية للعمل.

وقد ركزنا من قبل على أن الإداري كلما ارتقى في السلم الإداري احتاج إلى المهارات الإدارية بدرجة أكبر من حاجته إلى المهارات الفنية.

### **الأسس العامة للإدارة:**

يرى فايول أن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة، وعلى الرغم من ذلك فقد وضع ١٤ مبدأ من مبادئ الإدارة توصل إليها من خلال خبرته ومشاهداته.

#### **١- تقسيم العمل:**

ويعنى به التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة هامة للاستخدام الأمثل للقوى البشرية.

#### **٢- السلطة والمسئولية:**

أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسئولية، ويرى فايول أن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات والخلق القويم والخدمات السابقة.

#### **٣- الالتزام بالقواعد:**

وتعنى احترام الالتزامات المهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويرى فايول أن تحقيق النظام مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل المستويات.

#### ٤- وحدة الأمر:

وتعنى أن كل عامل يكون له رئيساً واحداً يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرجع إليه طلباً للرأى والمشورة.

#### ٥- وحدة الاتجاه أو الغاية:

أى أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وهى تختلف عن سابقتها فى أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

#### ٦- خضوع الأفراد للمصلحة العامة:

وهذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة.

#### ٧- المكافآت:

يجب أن تكون المكافآت وسياسة الأجور عادلة ومجزية لكل من المخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين) ويجب أن تتعادل مع طبيعة العمل والنشاط.

#### ٨- المركزية:

ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها.. وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى وتقرره الظروف والعوامل المختلفة المتدخلة فى الموقف.

#### ٩- تسلسل القيادة:

وتعنى التدرج فى المستويات التى يحتلها الرؤساء، من قمة التنظيم إلى قاعدته ويلزم أن تكون فى أقصر مدى مناسب.

#### ١٠- النظام:

وينقسم إلى قسمين:

نظام مادي ونظام اجتماعي وهو يرى أن يكون هناك موضع لكل شيء (أو شخص) وأن يكون كل شيء أو شخص في موضعه المناسب وهذا مبدأ هام لتنظيم الأشياء والأفراد.

#### ١١- العدالة:

إن الحصول على ولاء الجماعة وإخلاصها للمؤسسة يتطلب نوع من العدالة والرحمة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

#### ١٢- الاستقرار الوظيفي:

أوضح فايول أن عدم الاستقرار في العمل هو أحد نتائج الإدارة السيئة، كما أنه أحد الأسباب التي تؤدي إلى سوء الإدارة.

#### ١٣- المبادأة:

وتعني التفكير في خطة ووضعها وتنفيذها، وتأتي المبادأة في مقدمة العوامل التي تحقق الذات في موقع العمل، ومن واجب الرؤساء تمكين المرؤوسين من ممارسة المبادأة في العمل.

#### ١٤- روح الفريق:

هذا المبدأ مرتبط بوحدة القيادة إلى حد كبير ويوضح أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة في الوصول إلى هذا العمل.

#### ملاحظات على نظرية الإدارة الحديثة:

يلاحظ أن الإدارة العلمية ركزت على الحوافز المادية المتصلة بالأجر على اعتبار أنها أهم ما يهم العاملين. وأهملت نظرية الإدارة الحديثة العوامل الاجتماعية والانسانية ومن هنا ظهرت الحاجة إلى أهمية العلوم الاجتماعية في علاقات العمل وتعنى النواحي النفسية في العلاقات.

## فكرة العلاقات الانسانية:

هى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشرى يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره انساناً نتيجة اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية.. وتستهدف العلاقات الانسانية الوصول بالعاملين عن طريق اشباع هذه الحاجات إلى أفضل إنتاج فى ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعى والنفسى والمادى.. ويمتد مجال العلاقات الانسانية ليشمل الرؤساء والمؤوسين.. الإدارة والعاملين.. وهى تخضع لظروف المجتمع الذى تعيش فيه المنظمة وتحكمها قيمه.. والعلاقات الانسانية هى عامل أساسى وحيوى لاستمرار قوة الدفع العالية والقدرة على الإنتاج وحب العمل والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.. معنى ذلك أن النواحي المادية أو الخوافز لا تكفى لنجاح المؤسسة.. هناك جوانب أخرى هامة مثل تبادل الرأى والمشاركة فى اتخاذ القرارات وانتشار العدالة والمساواة، كذلك فإن اندماج الفرد فى المؤسسة فى اطار الجماعة يعد عاملاً هاماً فى نجاح المؤسسة.. ان شعور الفرد بالرضا والاطمئنان والثقة داخل المنظمة هام جداً فى تحقيق أهداف المؤسسة.

## المهارات الإدارية:

الإدارة علم اجتماعى وسلوكى لا يكفى الالمام بقواعدها كى تنجح فى إدارة المنظمة بل لابد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصى لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة.

اذ فالمهارات الإدارية تتعلق بكيفية إدارة مجموعة من الأفراد المؤسسين وتستلزم هذه العملية الالمام بقواعد خاصة بالتنظيم مع توافر قدر من الموهبة التى تمكن من استخدام هذه القواعد بطريقة مناسبة.. والمهارات الإدارية بها جانب من الجوانب التى ينطبق عليها مفهوم التعلم وجانب آخر فنى.. وعلم الإدارة عبارة عن قواعد مستخلصة من تجارب عملية فى تشغيل أنواع عديدة من المنظمات.. والفق هو ناتج شخصية الإدارى وأسلوبه فى التعامل مع الموقف الذى يجد نفسه فيه وقدرته

على اتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة وهنا لابد من توافر جانب من الموهبة والإدارى الذى يلم بالقواعد التنظيمية وليس لديه موهبة الإدارة يمكن أن يفشل فى قيادة العمل.. ان فرصة نجاحه ترتبط بتوافر الموهبة إلى جانب الالام بالقواعد العلمية للإدارة وهذه القواعد تختص بكيفية قيادة الأفراد فى مواقع العمل فى المنظمات وتتعلم هذه القواعد بخمس عمليات رئيسية يجب أن يلم بها كل من يعمل فى الإدارة حتى يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة التى يديرها وهذه القواعد هى:

- ١- التخطيط.
- ٢- التنظيم.
- ٣- إعداد الأفراد.
- ٤- التوجيه.
- ٥- الرقابة.

### **وسائل التدريب فى المؤسسات:**

هناك أربع وسائل رئيسية للتدريب:

#### **١- التدريب فى العمل نفسه:**

وهذا النوع مفيد للموظف لأن مكان العمل هو المدرسة الطبيعية لحياة الموظف. وتأتى الفائدة بطريقة غير مباشرة عن طريق الملاحظة العملية للرؤساء. والتدريب فى العمل يجب أن يكون منظماً ويأخذ شكلاً علمياً وأهم الأشكال العلمية.

#### **( أ ) فترة الاختبار:**

حيث يلحق الفرد تحت الاختبار عند التحاقه بالعمل ويتلقى تدريبات فى العمل وفق برنامج موضوع مقدماً كما يلحق بأكثر من جهة داخل المنظمة كى يلم بالأقسام المختلفة التى تشملها المنظمة.

#### **( ب ) التنقل بين الوظائف:**

وتعنى الحاق الأفراد بوظائف عديدة وذلك لاعاداهم لتولى وظائف اشرافية بين الموظفين القدامى.. وعلى سبيل المثال عند ترقية مدير الحسابات (الذى كان أصلاً

موظفاً فى الحسابات) لتولى رئاسة قطاع فى المنظمة فلا بد أن يلحق بالتدريب فى باقى الإدارات كى يلم بأهميتها ولا يتصور أن الحسابات هى أهم الإدارات.. هذا التنوع فى التجربة يجعله يفكر ويدرك أهمية كل إدارة ويستطيع أن يدير الاجتماعات ويناقش مسئولى كافة الإدارات.

## ٢- التدريب الذى يستخدم فيه اللجان والمؤتمرات:

هى وسيلة أخرى للتدريب وهى تبحث مسائل محددة للإدارة ويسمح فيها للمشاركين بالمناقشة وإبداء رأى.. ولا بد أن ندرك أن التدريب يختلف عن التلقين فالتدريب يعتمد على تبادل الأفكار ونقل الخبرات من موقع إلى آخر فى فترة محددة.. وتسمح المؤتمرات واللجان بمناقشة القضايا الإدارية وفهم المعلومات الجديدة وتنمية الخبرات.

## ٣- المحاضرات التى تقترب به برامج ميدانية:

وهذا الأسلوب يعتمد على تلقى الدارسين لمحاضرات نظرية فى موضوع التدريب ثم القيام بزيارات ميدانية على الطبيعة لتطبيق ما درس فى المحاضرات النظرية.

## ٤- البرامج التدريبية عن طريق معاهد الإدارة:

تقوم معاهد الإدارة بتنظيم برامج تدريبية للعاملين فى المنظمات المختلفة وتقوم هذه المعاهد بمد الدارسين بالتطورات التى طرأت فى مجال عملهم ويعنى أوضح فالشخص عندما يتخرج من الكلية ويعمل فى وظيفة ما تكون لديه معلومات معينة درسها فى كليته. ومع مرور الوقت تطرأ معلومات جديدة يمكن أن يكتسبها من خلال معاهد التدريب.

## مصادر الفصل الأول ومراجعته

- (١) أحمد رشيد، *الإدارة العلمية - فردريك تايلور* (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، مهرجان القراءة للجميع، ١٩٩٦).
- (٢) أحمد صقر عاشور، *الإدارة العامة: مدخل مقارن* (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٩).
- (٣) سيد الهواري، *الإدارة: الأصول والأسس العلمية* (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).
- (٤) عبد الكريم درويش وليلى تكللا، *أصول الإدارة العامة* (القاهرة: مكتبة الانجلو، ١٩٧٢).
- (٥) على محمد عبد الوهاب، *مقدمة في الإدارة* (الرياض: ١٩٨٢).
- (٦) محمود عساف، *أصول الإدارة* (القاهرة: دار الناشر العربى، ١٩٧٦).
- (7) Beach, D., Personnel, *"The Management of People at Work"* (New York: Macmillan, 1975).
- (8) Brown, W, and Moberg, D. *"Organization Theory and Management"* (New York: J. Wiley, 1980).
- (9) Haiman, T. Scott and Conner, P. *"Managing The Modern Organization"*, 3rd edition (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978).
- (10) Harold, Koontz and Cyril O'Donnell *"Essentials of Management"* 3rd edition (New York: McGraw- Hill, Inc., 1982).
- (11) Henry, Albers, *"Principles of Management: A modern Approach"*, 4th edition (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1974).
- (12) Robin, Evenden and Grodon, Anderson, *"Management Skills : Making Skills, Making Most of People"* (Wokingham: Addison, Wesley, 1992).
- (13) Scanlon, B and Key, J. B *"Management and Organizational Behavior"* (New York: J. Wiley, 1979).



## الفصل الثانى

### دور التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية (\*)

---

(\*) إعداد أ.د. على رضا



## مفهوم التنظيم:

التنظيم ببساطة هو تجميع الموارد المتاحة فى المنظمة بأفضل الأساليب مع تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتوزيعها على الأفراد وفقاً لقدراتهم وذلك بما يحقق هذه الأهداف.

والتنظيم يتوفر أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم وتحديد أدوارهم بما يظهرهم كوحدة واحدة يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين.. وفى اطار وجود أهداف معينة للمنظمة ولا بد من تنسيق العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وتحديد الرئيس والمؤوس.. والمسئوليات والواجبات. ويؤدى ذلك إلى وضوح طبيعة النشاط داخل المنظمة كما أنه يجعل الأفراد يعملون بتناسق.

## تعريف التنظيم:

هو اقامة علاقات سلوكية فعالة بين الأفراد كي يؤدوا العمل معاً بفعالية وذلك من أجل الوصول إلى أهداف معينة.

ومعنى ذلك أن التنظيم يعتمد على السلوك الانسانى فى تحقيق فعاليته داخل المنظمة وليست العبرة بانشاء إدارات أو أقسام أو وحدات أو تحديد الأدوار إنما العبرة بكيفية التوصل إلى وضع أسلوب يحقق عمل الأفراد فى المنظمة كفرد واحد.

ويعرف كونتز ودونيل التنظيم بأنه: تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تقسم بها، مع تفويض السلطات والتنسيق بين الجهود.. ويعرف ديفز التنظيم بأنه الوظيفة التى توفر الظروف الأساسية والعلاقات التى هى بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخططة.. والتنظيم يشمل تبعاً لذلك التجهيز أو الاعداد والتوفيق المسبق للعوامل الرئيسية وللقوى الأساسية كما هو وارد فى الخططة.

ويعرف تيرى التنظيم بأنه ترتيب منسق للوظائف اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

وتتفق جميع التعريفات الخاصة بالتنظيم على أن التنظيم هو الإطار الذي فى حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تنافر أو تصادم بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكى يعمل أفراد القوى العاملة كفريق متكامل بما يكفل حسن سير العمل على الوجه المناسب.

### أهمية التنظيم:

الهدف الرئيسى من أى تنظيم هو تنسيق جهود الأفراد ذوى الشخصيات المختلفة والاهتمامات المتعددة واستخدام قدراتهم وتوجيهها نحو اتجاه واحد.. رياضياً يمكن القول أن التنظيم يهدف إلى الوصول إلى قيمة اجمالية لجهود جميع الأفراد الذين يعملون معاً تفوق مجموع قيم جهود كل فرد على حدة.. والتنظيم يعتبر أمراً هاماً بالنسبة لأى مجموعة من الأفراد تعمل فى أى مجال. كما أنه يعد هاماً للعاملين فى هذا المجال.. ان كفاءة تنظيم الجماعة التى تعمل فى مجال معين تحدد مستوى المخرجات التى يمكن أن تقدمها للمستفيدين من هذا المجال.. مثلاً كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين فى الراديو والتليفزيون كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى عال من البرامج الإذاعية المقدمة للجماهير.

والتنظيم يعد وظيفة إدارية يتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى عليها.. مثلاً الخطة الجيدة فى المنظمة لا يمكن أن تنفذ فى غياب تنظيم قادر على ذلك.. وبدون تحديد المستويات الإدارية والاشرفية واختصاصاتها وعلاقتها وسلطاتها ومسئولياتها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها.

### أهمية التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية:

يعد التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأى مجموعة من الأفراد فى أى مجال ذلك أن كفاءة تنظيم الجماعة التى تعمل فى مجال معين تحدد مستوى المخرجات outputs التى يمكن تقديمها للمستفيدين من هذا المجال. مثلاً كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين فى محطة إذاعية، كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من

البرامج الإذاعية المقدمة للجماهير.. ويعد التنظيم من أهم الأسس العلمية فى إدارة المؤسسات الإعلامية إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرسومه بالشكل الذى يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين، وبما يحقق أهداف المؤسسة.. ويرى أرنست دال أنه فيما يختص بالتنظيم فإن المدير عليه أن يحدد المراكز الشاغرة التى ستشغل، وطبيعة الواجبات والمسئوليات المتعلقة بتلك الشواغل، ويكون العمل الذى ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة، ومن ثم فإن اشكالا من تنسيق الجهود يجب أن تبذل.. ومن هنا فإن التنظيم يعنى بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود الأفراد.. وهكذا فإن التنظيم هو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة فى نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة.

ان دراسة التنظيم فى مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمى، ذلك أن الهيكل التنظيمى هو عبارة عن رسم هندسى يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسئولية، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة، واختيار الهيكل التنظيمى هو فى حقيقة الأمر يسهل عملية تحليل الوظائف، ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها. وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاءة وفعالية، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمى للواجبات والمسئوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التى يفرضها التغيير والتقدم داخل المؤسسة وخارجها.

وفى دراستنا للتنظيم فإننا معنيون بالهيكل التنظيمى، ووصف الوظائف ومواصفاتها ذلك أن هنا كما يرى غوش يعمل على حل ثلاث مشاكل أساسية تواجه الإدارة بشأن الوظيفة وهى:

- ١- مشكلة اختيار وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
- ٢- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.
- ٣- مشكلة وضع قاعدة (معيار) لرفع الأجر المناسب للوظيفة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيها، وعلى قدر ما توفر المؤسسة الإعلامية من تنظيم جيد في بنيتها على قدر ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة. وعندما يختل البناء التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، فإن إعادة التنظيم يصبح ضرورة حتى يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسات الإعلامية وهي: نمط يعتمد على المركزية، بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، ومن ثم فإن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط، ونمط آخر يعتمد على اللامركزية بحيث يعطى للأقسام أو المراقبات مسئوليات محددة تتيح لها نوعاً من المرونة في استخدام المسئولية واتخاذ القرار.. والنوع الثالث يمزج بين الأسلوبين، وهو يتيح لكل إدارة أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها فإن الإدارة العليا توفرها لها..

ومهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة الإعلامية فإن المؤسسات الإذاعية كشكل من هذه المؤسسات يجب أن تراعى بعض الاعتبارات في القانون الخاص بتنظيم العمل فيها:

- ١- أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وليس بها أي غموض حتى يمكن أن تتعرف الإدارة على أهداف المؤسسة بوضوح كامل.
- ٢- أن يتم تحديد سلطات إدارة المؤسسة الإذاعية بطريقة واضحة تمكن القائمين عليها من إدارتها.
- ٣- تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الإذاعية، أي لا تترك المؤسسة الإذاعية تخضع لسلطات متعددة، بل لابد أن نحدد العناصر التي تقوم بالاشراف والرقابة على المؤسسة الإذاعية.

٤- ان يكون الشكل القانونى للمؤسسة الإذاعية مرناً بحيث يسمح باعادة التنظيم. أى كلما حدثت مشكلة أمكن حلها نتيجة لمرونة القانون.

٥- لابد أن يحافظ الشكل القانونى للمؤسسة الإذاعية على التوازن بين مطلبين:

(أ) قدر كاف من التوجيه والرقابة.

(ب) الاستقلال المالى والإدارى.

### نوعا التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

أولاً: التنظيم الرسمى، ثانياً: التنظيم غير الرسمى

### أولاً: التنظيم الرسمى:

التنظيم الرسمى هو التنظيم المتفق عليه كما ورد فى الوثيقة الرسمية للمنظمة. ويتكون من ٤ عناصر:

١- العمل ويقسم إلى قطاعات أو أقسام أو وحدات عمل.

٢- الأفراد الذين يتم تخصيصهم لكل قطاع أو قسم أو وحدة عمل.

٣- الظروف التى يتم العمل فيها.

٤- التفاعل والعلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة وبين أفراد كل مجموعة وأفراد المجموعات الأخرى.

فالهدف الرئيسى والأهداف الفرعية التى يقوم على أساسها التنظيم يحدد نوع الأنشطة الواجب القيام بها ونوع الأعمال اللازمة لأداء كل نشاط ويستدعى الأمر تقسيم هذه الأعمال إلى مجموعات لعدة أسباب وهى:

١- العمل الكلى المطلوب لا يستطيع فرد واحد القيام به.

٢- العمل قد لا يؤدي في مكان واحد وبالتالي يحتاج لأكثر من فرد لأدائه.

٣- تختلف طبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها وتحتاج كل منها إلى تخصصات مختلفة ولا يستطيع فرد واحد الجمع بين كل هذه التخصصات.

وبالنسبة للأفراد فيجب الأخذ في الحسبان خبرتهم وقدراتهم وسلوكهم ورضائهم عند تحديد الأعمال المطلوبة من كل منهم.

أما ظروف العمل فتتمثل في طبيعة مكان العمل والإمكانيات المستخدمة والقيود المفروضة على العمل والتغيرات المختلفة الأخرى. . وتمثل العلاقات المتبادلة ودرجة التفاعل بين جماعات العمل أهمية كبرى وبالذات فإنها تحدد أساس عملية التنشيط المطلوب وأساس السلطة أيضاً.

- وباختصار يمكن القول أن التنظيم الرسمي يعتمد على المكونات الأربعة الرئيسية السابقة ووفقاً لذلك يمكن القول أن خطوات بناء التنظيم هي:

١- تحديد أهداف المنظمة.

٢- تحديد حجم العمل المطلوب وتقسيمه إلى أنشطة.

٣- تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة على أساس درجة التشابه في أداء الأنشطة وأهميتها ونوع القائمين بها.

٤- تحديد الواجبات وتحديد معاني كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة.

٥- تخصيص الأفراد المناسبين والمدربين على الأنشطة.

٦- تعريف كل فرد بالنتائج المتوقعة منه والعلاقات الرسمية بينه وبين الآخرين.

نخلص من هذا إلى أن التنظيم يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وشكلها أو مظهرها الهندسي ويتحدد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط أو كما وردت في وثيقة انشاء



المنظمة.. وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمى لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من العمليات التى تكون الناتج النهائى لعمل المنظمة.

ويقتضى التنظيم الرسمى أن تصمم كل منظمة على شكل هرم ذى قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذى. وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمى المتدرج لأعلى فى شكل أقسام وإدارات ومصالح.. وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة فى شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها.. وفى اطار هذا التنظيم الرسمى على أساس التدرج الهرمى تتحقق الاعتبارات التالية:

١- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسئولية ولاتخاذ القرارات والبت فى المشكلات والاشراف والتوجيه.

٢- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمى.

٣- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.

٤- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

٥- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسته ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.

٦- امكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذى يتمسب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

٧- تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس. ويقصد بنطاق التمكن العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ووقته.

### المبادئ الأساسية للتنظيم الرسمى فى المؤسسات العامة:

نتعرض هنا إلى عدة مبادئ، وزس تنظيمية هامة يعتمد عليها التنظيم الرسمى:

#### ١- وحدة القيادة:

فى أى منظمة لابد من وجود قيادة عليا أو سلطة عليا تحقق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإدارى ويقتضى هذا أن يتعامل الرؤوس مع رئيس واحد فقط مما يحقق المسئولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادى من أعلى لأسفل ويزيد من فاعلية الفرد فى عمله.. ويعزى هذا العنصر من عناصر التنظيم إلى هنرى فايول.. وقد بناه على أساس أنه ليس فى استطاعة الفرد أن يخدم رئيسين فى وقت واحد بكفاية.. وقد اتخذ هذا العنصر اتجاهات أخرى ومنها أنه يجب ألا يرفع الموظف تقارير إلا لرئيسه المباشر، كما أنه لا يجوز أن يتلقى أوامر إلا منه.

#### ٢- نطاق الإشراف المناسب:

ويقصد بهذه النقطة ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق جهودهم ويوجههم بكفاية.. ويجدر بالذكر أنه لا يوجد عدد مثالى للأشخاص الذين يكونون نطاق الإشراف المناسب.

ان طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس ومستوى التدريب كلها عوامل تتداخل فى تحديد نطاق الإشراف المباشر.

### ٣- تسلسل القيادة:

بمعنى أن يكون بكل تنظيم تسلسلاً وظيفياً لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.. ويلاحظ أن هذا العنصر يتناسب عكسياً مع نطاق الاشراف المناسب فكلما اتسع نطاق الاشراف قل عدد المستويات وأصبحت المنظمة مسطحة والعكس صحيح ولكل من المنظمة الهرمية والمسطحة مزاياها وعيوبها.. ويتوقف الأخذ بأيهما على طبيعة المنظمة وأهدافها والعاملين بها وظروفها.

### ٤- المستويات الإدارية:

يظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة عادة مكوناً من عدة مستويات إدارية تتمثل فى :

(أ) الإدارة العليا.

(ب) الإدارة الوسطى.

(ج) الإدارة المباشرة.

ونتجت هذه المستويات نتيجة لتطبيق المبدأ التنظيمي الذي يعتمد على التدرج الإداري أو السلم الإداري ويسمى هذا الهيكل التنظيمي بالبناء الهرمي حيث أن عدد المديرين بكل مستوى يقل كلما صعدنا إلى قمة التنظيم.. وقاعدة الهرم تمثل الإدارة المباشرة. ويمثل منتصف الهرم الإدارة الوسطى أما قمة الهرم فتمثل الإدارة العليا.

وهذا النظام الذي يعتمد على التسلسل القيادي يساعد على أن يصبح الجهاز الإداري وحدة كاملة منسقة تسوده روح النظام.. ويؤدي هذا النظام إلى تسهيل القيام بالوظائف الأساسية فى الدولة كما يؤدي إلى سهولة الاتصال من أعلى لأسفل والعكس.. ويعتمد نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقى الأوامر وكيفية تنفيذها وبالتالي تظهر أهمية طاعة الموظفين للأوامر كأساس لنجاح النظام. ولذلك نصت قوانين التوظيف على أهمية طاعة المرؤوس لرئيسه فيما يصدره من أوامر.

## ٥- التخصص:

تزداد الكفاية الإدارية كلما زاد التخصص فى نطاق الإدارة.. والتخصص هو نتاج عملية تقسيم العمل وبناء التقسيمات التنظيمية وتقتضى مصالح العمل بأن يقتصر عمل كل فرد على نوع معين من العمل يتفرغ له ويتقنه. ان عدم التخصص قد يؤدي إلى التضارب فى الاختصاصات وقد يؤدي أيضاً إلى انسياق العاملين وراء ميرلهم الخاصة كأن يتوسع أحدهم فى اختصاصاته على حساب الآخرين لظهور أهميته.

## مزايا التخصص:

- ١- يمكن من استخدام كميات أكثر ملاحة فى مختلف النواحي.
- ٢- يمكن من استغلال الكفاءات الممتازة إلى أقصى درجة فى الأعمال المتخصصة.
- ٣- زيادة الخبرة والمهارة فى أداء العمل.
- ٤- توفير الجهد الذهني والمادى حيث يقتصر العمل على موضوع معين أو موضوعات متجانسة.

## - التنسيق:

يقصد بالتنسيق التوفيق بين جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة مع بث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده فى تحقيق الهدف المشترك.

وبعد التنسيق ضرورة بالنسبة لمختلف أوجه النشاط فى الإدارة.. والتنسيق قد يكون على مستوى الإدارة الواحدة أو بين الإدارات والإدارات الأخرى.. وكلما كانت المنظمة الإدارية صغيرة وبسيطة ومحدودة الوظائف كلما كانت مهمة الرئيس الإدارى فى التنسيق مهمة سهلة.. وعلى العكس كلما اتسع نطاق الإدارة وتعقدت

أجهزتها وامتدت أنشطتها كلما صعبت مهمة التنسيق، على أية حال فالتنسيق مهمة شاقة ومعقدة ومتعددة الجوانب فهي لا تقتصر على مجرد تنسيق العمل داخل الإدارة بل تتعداه إلى علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات.

### **٣- توازن السلطة والمسئولية:**

تستلزم المسئولية عن عمل معين أن تقابلها السلطة الكافية لانحياز هذا العمل ولا يمكن أن تتحقق المسئولية دون توافر السلطة التي تقابل هذه المسئولية. وفي حالة اتساع المسئولية يمكن التفويض في الاختصاص وذلك بمنح السلطة المناسبة لممارسة هذا التفويض.. وفي جميع الأحوال فإن المدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

### **٤- تفويض السلطة:**

تقتضى أوضاع العمل وتفسير الظروف في نطاق العمل إلى قيام المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى الآخرين بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة.

وتظهر أهمية تفويض السلطة عندما يكبر حجم العمل أو عندما تزداد الأعباء على المدير الأمر الذى يضطره إلى تفويض جزء من سلطاته لآخرين لمساعدته فى تولى أعبائه على أن يتفرغ للقضايا الهامة.

ان عملية تفويض السلطة تعد طريقة عملية تدريبية يتم بها تدريب المستويات الأخرى على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات وهناك عدة عوامل تؤدي إلى عدم اقدام المديرين على تفويض سلطاتهم وأهم هذه العوامل:

- (أ) الرغبة فى أداء كل الأعمال بأنفسهم ومتابعتها أو قد يشعر البعض أن قدرته على المتابعة تتناقص مع زيادة درجة تفويض السلطة.
- (ب) عدم ادراك المدير لدوره فى تنمية وتطوير مهارات قيادية أدنى.

(ج) الخوف من الأخطاء التى يقع فيها من فوضت إليهم السلطة والبعض لا يرغب فى تحمل مخاطر هذه الأخطاء.

(د) يشعر البعض أن تفويض جزء من سلطاته يقلقه جزءاً من قوته ومركزه.

(هـ) عدم الثقة فى المرؤوسين والخوف من سوء استخدامهم للسلطة.

### مزايا تفويض السلطة:

(أ) رفع الروح المعنوية للعاملين فى المنظمة.

(ب) زيادة شعور العاملين بالثقة وبمقدرتهم فى تحمل المسئولية.

(ج) زيادة قدرة وكفاءة الموظفين فى العمل.

(د) يفرغ رئيس العمل للأعمال الرئيسية.

(هـ) تكوين مستويات إدارية قادرة على شغل منصب المدير فى المستقبل.

### شروط نجاح التفويض للسلطة:

(أ) أن يشعر المدير الذى يفوض جزءاً من سلطاته بالاطمئنان لمن يفوضه السلطة.

(ب) الايمان بالحاجة إلى التفويض.

(ج) يجب أن يشعر المدير أن تفويضه للسلطة عملية لن يعاقب عليها.

(د) لا يجب تفويض السلطة بدون وجود أهداف غير واضحة.

(هـ) يجب تحديد طريقة متابعة الرئيس للمرؤوس فى مباشرته للسلطة المفوضة إليه.

(و) يجب تحديد الأعمال المطلوب أدائها والتى تفوض فيها السلطة.

(ز) يجب العناية باختيار الشخص الذى يتم تفويض السلطة إليه وأن يكون

قادراً على استخدام السلطة وألا يسئ استخدامها.

(ح) يجب مساعدة الشخص المفوض إليه السلطة.

#### ٩- تحديد المسؤوليات بوضوح:

وهذا يحقق هدفين:

(أ) تجنب الغوضى عند بحث المسؤولية.

(ب) فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها وتتطلب ذلك تحديد المسؤوليات وكذا التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها.

#### ١٠- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب ألا يكون التنظيم مبالغاً فيه بالدرجة التي يجعله معقداً.. أن أحد الأخطاء التنظيمية تتمثل في الرغبة في إنشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئاً من الأهمية وعادة ما يؤدي هذا إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

وخلاصة القول أن التنظيم الرسمي يعبر عن خطة بموجبها تتضافر جهود أشخاص مختلفين لتحقيق هدف معين.. وبموجب هذه الخطة يتم تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات في علاقات رسمية محددة.

#### ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

عندما يعمل الأفراد معاً فإنهم يكونون جماعات متجانسة من حيث النواحي الاجتماعية أو المصلحة أو الاهتمامات الخاصة وأيضاً النواحي الفنية وعندما تكون جماعة متألّفة متجانسة تجمعها مصلحة واحدة أو اهتمام واحد مثلاً فإنها تختار من بينها قائداً لها وتعمل في ظل التنظيم وللتنظيم غير الرسمي صور نذكر منها:

(أ) أن يعمل التنظيم غير الرسمي في اتجاه مختلف عن اتجاه التنظيم الرسمي مثلاً عندما تتفق جماعة التنظيم غير الرسمي وقائدها على

تقييد الإنتاج أو الحد منه لاجبار الإدارة على إعادة النظر فى نظام  
المرتبات والحوافز.

(ب) أن يعمل من أجل صالح التنظيم الرسمى بالرغم من مخالفته للإجراءات  
الرسمية الموضوعة فأحياناً يحدث أن تتقدم بعض الإجراءات وتصبح غير  
مناسبة لظروف العمل وقد تعجز الإدارة صعوبة فى تغييرها أو قد يأخذ  
التغيير وقتاً ويتفق المديرين على اتباع إجراءات مخالفة للإجراءات  
الموضوعة لصالح العمل فى هذه الحالة هناك تنظيم رسمى إلا أنه مقبول.

ويهتم التنظيم غير الرسمى بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد  
والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً  
وتنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم.. والتنظيم غير الرسمى ينشأ  
نتيجة للحدود الاجتماعى الذى يلعبه بعض الأفراد فى حياة المنظمة وهذا الدور غير  
الرسمى يرتب أنماط سلوكية غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد فى الواقع فى  
تصرفاتهم.. ومن ثم فالتنظيم غير الرسمى قد لا يتفق بالضرورة مع التنظيم  
الرسمى وهو مهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً ومشكلات  
التنظيم غير الرسمى تتصل بسلوك الأفراد والجماعات وهى بذلك مشكلات انسانية  
وسلوكية ومشكلات علاقات أكثر منها مشكلات هيكل أو بناء.

ان القوانين أو القواعد المحددة ليست وحدها هى التى تحكم سلوك العاملين..  
وفى مقابل كل قاعدة مكتوبة توجد مئات القواعد والتقاليد المرعية غير المكتوبة  
التي تسيّر العمل وتؤثر فى علاقاته والتي تضاف على العديد من المعاملات  
 والاتصالات التى تتم يومياً والتي يتكون منها النشاط الحكومى أجمع طابعاً  
غير رسمى. وهذه القواعد غير الرسمية لا تأخذ طريقها من أعلى لأسفل فى صورة  
أمر أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر  
الحادث فى المنظمة من أسفل لأعلى.



## أهمية العنصر البشرى فى المؤسسات:

يجب أن نلاحظ أهمية العنصر البشرى فى تقرير كفاءة أى مؤسسة أو هيئة ذلك أن العنصر البشرى هو أهم عنصر فى الإدارة حتى أنه مع توافر الموارد واقتدار العنصر البشرى فإن ذلك قد يؤدى إلى فشل المؤسسة فى القيام بدورها.

اذن العنصر البشرى هو عنصر فعال وأساسى فى تحديد كفاءة الإدارة.. ولهذا السبب فإن شئون هذا العنصر لا تترك دون تدخل من الدولة أو دون تنظيم يحقق الأغراض والأهداف المطلوبة.

ان شئون الأفراد فى المؤسسات تعد نشاطاً من أنشطة الإدارة والمدير فى أى مؤسسة هو المسئول عن الأفراد التابعين له وعليه أن يحسن تشغيلهم كى يحقق أكبر كفاءة ممكنة من وراء هذا التشغيل.

وتعد إدارة الأفراد فى المنظمات الإدارية هى احدى الوظائف المتخصصة داخل المنظمة حيث يوجد بها ما يسمى بإدارة الأفراد أو قسم شئون العاملين.. وإذا كانت شئون الأفراد هى مسئولية القيادة فى المنظمة الا أنها تحتاج إلى قسم متخصص يساعد فى تشغيل العنصر البشرى.

## أهداف إدارة شئون الأفراد:

١- تخفيض تكلفة استخدام العنصر البشرى دون التضحية بمستوى الجودة الذى يجب أن يظهر فى عمل هذا العنصر.

٢- أهمية مسايرة التطور العلمى فى أساليب تشغيل العنصر البشرى وتطبيق الأساليب الحديثة فى المنظمة.

ويقصد بالنقطة الأولى أن نحصل من الفرد على أقصى جهد بالأجر الذى يدفع له. أما النقطة الثانية فتعنى استخدام الإدارة لأحدث الوسائل العلمية التى تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تشغيل العنصر البشرى.

وهناك عدة برامج تقوم بها إدارة الأفراد فى المنظمة كى تحقق هذه الأهداف وتسمى هذه البرامج برامج إدارة الأفراد وهذه البرامج هى:

١- برنامج خاص بالاختيار والتعيين.

٢- برنامج خاص بالأجور والمرتبات.

٣- برنامج خاص بالسجلات.

٤- برنامج خاص بالخدمات.

٥- برنامج خاص بالتدريب.

وتقوم بهذه البرامج إدارة الأفراد فى أى مؤسسة أو منظمة.

#### ١- الاختيار والتعيين:

ويقصد بهذا البرنامج وضع شروط عامة لشغل الوظائف فى المنظمة، والإعلان عن هذه الوظائف. وعقد الاختبارات لاختيار أنسب المتقدمين، والإشراف على إجراءات التعيين.

وهذا البرنامج يكون مبنياً على أساس قياس الاحتياجات فى فترة قادمة يعلن عنها مقدماً.

#### ٢- الأجور والمرتبات:

يتعلق هذا البرنامج بوضع نظام عادل للأجور والمرتبات داخل المؤسسة وهو يستلزم القيام بنشاطين داخل إدارة الأفراد:

(أ) توصيف الوظائف.

(ب) تقييم الوظائف.

#### (أ) توصيف الوظائف:

يقصد به وضع مواصفات موضوعية لكل وظيفة فى المنظمة، وتقوم الإدارة.

بتحديد أهم واجبات من يشغل هذه الوظائف. هذا ويتوقف حجم العاملين في المنظمة على حجم العمل بها.

وتشمل المواصفات الموضوعية بيانات مختصرة عن:

- أهداف الوظيفة.
- مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الرئيس المباشر لشاغل هذه الوظيفة.
- واجبات شاغل الوظيفة.
- شروط شغل الوظيفة (مؤهلات أو خبرات).

### (ب) تقييم الوظائف:

ونقصد به تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع باقى وظائف المنظمة. أى نحدد مدى أهمية الوظيفة (أ) بالنسبة للوظيفة (ب) كذا  $\frac{1}{100}$  ونحول هذه العلاقة إلى نظام الأجور.. فإذا كانت الوظيفة (أ) أهميتها = ١، وكانت الوظيفة (ب) أهميتها = ٢، إذن فإذا كان راتب الوظيفة (أ) = ١٠٠ جنيه فإن راتب الوظيفة (ب) = ٢٠٠ جنيه ويساعد هذا النظام على وضع نظام عادل للأجور.. ويشمل التوصيف فضلاً عن برنامج الأجور وضع نظام للعلاوات والبدلات والأجور الإضافية.

### ٣- سجلات الأفراد:

يقصد بها السجلات الخاصة بالأفراد العاملين فى المنظمة حيث يخصص ملف لكل موظف منذ تعيينه وحتى تركه الخدمة وهذا السجل يعد مرجعاً هاماً للإدارة لاتخاذ القرارات الخاصة بالموظف (الترقيه - العلاوات... الخ). وتشتمل هذه السجلات على التقارير الدورية التى يعدها الرؤساء عن مرؤوسيههم وهى تسمى التقارير السرية أو تقارير الأداء وهى توضع مستوى أداء الموظف وعلاقته بالعاملين معه.

#### ٤- الخدمات:

يقصد بها الخدمات التي تقدمها الإدارة للعاملين في المنظمة مثل الخدمات الثقافية (مثل مكتبة للموظفين أو ندوات) والخدمات الصحية (عن طريق نظام العلاج لموظفى المنظمة) ويدخل فى هذا الاطار أيضاً وضع نظام لتلقى شكاوى العاملين ومقترحاتهم وأبحاثهم فى مجال تطوير العمل بالمنظمة.

#### ٥- التدريب:

ويشمل قياس احتياجات العاملين فى المنظمة من المهارات الجديدة اللازمة لرفع كفاءتهم فى وظائفهم الحالية أو الوظائف التى ينتظر أن يرقوا إليها، ويضاف إلى ذلك وضع البرامج الخاصة لتلبية هذه الحاجات مثل منهج التدريب ومكان التدريب وموضوعاته مع الاشراف على هذه البرامج وتقييمها.

## مصادر الفصل الثانى ومراجعته

- (١) إبراهيم المسلى، *إدارة المؤسسات الصحفية* (القاهرة: العربى للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
- (٢) حسين عبد القادر، *إدارة الصحف*، (القاهرة: د.ت).
- (٣) سيد الهوارى، *الإدارة: الأصول والأسس العلمية* (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).
- (٤) صالح أبو أصحح، *إدارة المؤسسات الإعلامية فى الوطن العربى* (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- (٥) صليب بطرس، *إدارة الصحف* (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤).
- (٦) عبد الكريم درويش وليلى تكللا، *أسسول الإدارة العامة* (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٧٢).
- (7) Andrew, J. Dubrin, "*The Practice of Managerial Psychology* " (New York: Pergamon Press Inc, 1972).
- (8) Elwood, S. Buffa and James, S. Dyer "*Management Science: Operations Research* " (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1977).
- (9) G. J. Parsons, "*Problem in Business Communication* " (London: Edward Aknold Inc., 1977).
- (10) Harold, Koontz and Gyril O'Donnell, "*Principles of Mangement: An Analysis of Managerial Functions* " (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1964).
- (11) Hicks, Berbort. G. and C. R. Gulett, "*Organization: Theory and Behavior* " (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1975).
- (12) John, J. Burnett, "*Promotion Management* " (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993).
- (13) Larry, R. Smeltezr, "*Managerial Communication: Strategies and Application* (Boston: Irwin, 1994).
- (14) Luis, R. Gomez and Others "*Managing Human Resources* ", (New Jersey: Printice Hall, Inc., 1995).

- (15) Samuel, D. Deef, "*Human Relations in Management* "  
(California: Glencoe Publishing Co., Inc., 1978).
- (16) Steven Alter, "*Information Systems: A Management Perspective* "  
2nd edition (New York: Benjamin Publishing Company, Inc.,  
1996).

### الفصل الثالث

#### القيادة في المؤسسات الإعلامية(\*)

---

(\*) إعداد أ.د. علي رضا





**مقدمة :**

ليس من الضروري أن يتطابق مصطلح "القائد" ومصطلح المدير، إذ أن دور المدير يتمثل بعدة أنشطة مثل الابتكار والتخطيط والتنظيم والتحفيز والاتصال والرقابة بالإضافة إلى التوجيه والقيادة.. وحينما نتعرض إلى القيادة فإننا نتحدث عن نشاط المديرين الذين يتولون دفة القيادة والتوجيه في المؤسسات الإعلامية. وهذا يعني أننا لانتكر أنه يمكن أن يتواجد في إطار المؤسسات نوعان من القيادة:

**الأول : القيادة الرسمية** وهى فئة المديرين الذين يتحملون مواقع المسؤولية فى إطار المؤسسة .

**الثاني :** القيادة غير الرسمية وهي التي تتمثل بقيادات الجماعات في إطار المؤسسة وهي قيادات غير رسمية .

إن القيادة في المؤسسات ضرورة لتسيير العمل فيها ، وتختلف المراكز والمسئوليات والأدوار القيادية فيها ، ولكن يتم تنظيمها بحيث تمثل القيادة مستويات عديدة كى تنظم العمل وتسيره . ويلعب الشخص الذى يحتل موقعاً قيادياً دوراً في المؤسسة مختلفاً عن أدوار الأشخاص الآخرين ، وذلك لطبيعة المسئوليات المنوطة به والإلتزامات التى يجب أن يقوم بها .. وتمارس القيادة في المؤسسات الإعلامية مجموعة من الأنشطة تتمثل فى اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة والتوظيف والمفاوضة والتحفيز والاتصال .. ولابد أن للقيادة دورها الهام فى نجاح أى مؤسسة إعلامية ، ولكى نفهم طبيعة القيادة وخصائصها ومسئولياتها سوف نتناول جانبين هما :

### أ- المفاهيم النظرية للقيادة .

ب- خصائص المدير الناجح ومسئوليته في المؤسسة الإعلامية وبصفة خاصة في الصحافة والإذاعة .

## ( أ ) المفاهيم النظرية :

قدم جيمس أويترز تعريفاً بنظرية المزايا ونظرية السلوك حول القيادة .. فنظرية المزايا ترى أن فعالية القائد تكمن فى خصائصه الشخصية ، وقد بحثت هذه النظرية فى وجهة النظر حول بعض المميزات التى يمتلكها القادة الأكفاء وغير الأكفاء ، مثل العدوانية ، والرقابة الذاتية ، والاستقلالية ، وروح الصداقة ، والتوجهات الدينية ، والتفاؤلية .. وفشلت هذه النظرية فى أن تقدم نموذجاً للقيادة ، ذلك أن مميزات القائد الشخصية ليست إلا جانباً ظاهراً فى جبل ثلجى مغمور فى الماء ، والجزد الأعظم المغمور يرتبط بعوامل أخرى ترتبط بالمنظمة ذاتها ، وبالبينة التى يعمل فيها القائد ، فالقيادة ليست مجرد صفات شخصية نفسية يمتلكها الفرد وتجعل منه قائداً ناجحاً .

ونظرية السلوك ترى أن ما يجعل القائد كفواً مستقلاً عن شخصيته ببساطة هو ما يفعله ، ولذا فالنظرية تبحث عن الأشياء الصحيحة التى يمارسها القائد الكفؤ . مثل كيف يقوم بالاتصال ؟ ، وكيف يعطى التوجيهات ؟ وكيف يحفز ويفاض ويخطط ويدير الاجتماعات ، وغير ذلك من الممارسات والأنشطة التى يقوم بها . وتكمن قيمة هذه النظرية على العكس من النظرية السابقة - فى أن القادة لا يولدون وهم يحملون مزايا ذاتية قيادية ، ولكن يمكن أن يتدربوا عليها ، ويعاب على هذه النظرية أنها تجاهلت (الشخصية) كأساس القيادة ، وحوّلت القيادة إلى عمل آلى ، وبها أصبح القائد أشبه بالإنسان الآلى ، ولعل أهم إسهام لهذه النظرية يكمن فى تصنيف أنماط سلوك القيادة التى تم المديـر بأداة تحليلية لها يمكنه من خلالها بوعى وذكاء أن يتبنى نمط قيادة ناجحة فى مؤسسته .

## العوامل المؤثرة فى تكوين شخصية القيادى :

تنشج شخصية القيادى من تفاعل مجموعة من الجوانب هى :

١- نمط القائد وشخصيته وقيمه وثقته بمعاونيه وميوله القيادية .

٢- العوامل المرتبطة بالمرؤوسين مثل حاجتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم فى تحملها وقبولهم الأهداف الإدارية ، ومهاراتهم وغيرها .

٣- عوامل تتعلق بطبيعة المؤسسة وتنظيمها مثل : أسلوب الإنتاج والميزانية وتقسيم العمل ، وتدفق العمل ، وتحديد المهام ، وبنية المنظمة .

٤- قوى ذات علاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة .

٥- عوامل تتعلق ببيئة المؤسسة مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة وغيرها .

### أساليب القيادة :

هناك ثلاثة نماذج للقيادة وهذه النماذج هى :

#### ١- القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية :

فى هذا النموذج القيادى يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد بمفرده. وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره ويركزها فى يده بحيث تنتهى عنده كافة العمليات الإدارية. وبصفة عامة فإن القائد الأوتوقراطى هو الذى يجعل المرؤوسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يعطيهم أى مجال للتأثير فى صنع القرار الإدارى ، وهو يستخدم أسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطة فى فرض توجيهاته على المرؤوسين .

والقائد فى هذا النوع من القيادة يحدد كل أوجه النشاط والاجراءات التى تتبع دون استشارة الجماعة. ويتم ابلاغ الجماعة بأساليب العمل وخطوات المجازة خطوة بخطوة بحيث لا تعلم شيئاً عن المستقبل، والقائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وتعيين من يقومون به. والقائد فى هذا النموذج منعزل عن المشاركة الجماعية مع باقى الأفراد ، إلا إذا اضطرت بعض الظروف لشرح موضوع معين.

## ٢- القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

فى هذا النموذج يعمل القائد من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل وليس من خلال التخويف وفرض السلطة . ويشجع هذا النموذج أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرار . فالقائد هنا يستشير مروضيه ويأخذ آرائهم ويشركهم فى اتخاذ القرار ، ويفوض كثيراً من سلطاته إليهم ، ويساهم هذا النموذج فى رفع معنويات العاملين ، وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم .

وفى هذا النوع من القيادة تكون القرارات التى تتخذ نابعة من الجماعة كحصولها للمناقشة والتفكير الجماعى . وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر فى التعبير عن رأيه وحرية العمل مع من يختار ، ويترك للجماعة أمر توزيع المسئوليات بين أعضائها . والقائد هنا يقوم باقتراح عدة من البدائل تختار الجماعة من بينها ، وهو يحاول أن تكون روحه فى العمل مثل أى فرد فى الجماعة . والثناء والنقد فى هذا النموذج يبنى دائماً على أسس موضوعية .

## ٣- القيادة غير الموجهة :

فى هذا النموذج يتنازل القائد للمروضين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح فى حكم المستشار فهو لا يسيطر على مروضيه بطريقة مباشرة ، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة مباشرة . ومن ثم فسلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التى لها حرية كبيرة فى التصرف .. ويؤخذ على هذا النموذج أنه يمثل أسلوب غير عملى للقيادة إذ يشجع على التهرب من المسئولية ، كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلاً . وفى مثل هذا الأسلوب القيادى يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة فى محيط العمل ، حيث لا يوجد توجيه حقيقى فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذى يؤدي إلى تعثر المؤسسة .

إن هذا النموذج يجعل دور القائد سلبياً إذ أنه يترك الجماعة حرة فيما يتعلق

باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها .. والقائد هنا يعد مسؤولاً فقط عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل أما فيما عدا ذلك فهو غير مطالب بتقديم أية مقترحات أو تقويم للعمل الذي يقوم به الأفراد.

إن هذا الأسلوب القيادي يذهب إلى فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة. إن رجل الإدارة الكفء هو الذي يشعر ممرضيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن يفوض لهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأي النهائي.

#### **عناصر صلاحية القيادة :**

هناك بعض العناصر الأساسية والضرورية لصلاحية القيادة داخل المنظمات ويمكن إيضاحها في النقاط التالية :

#### **١- فهم الأهداف العامة للدولة :**

إن الصلاحية للقيادة في المنظمات الحكومية ترتبط بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها فالقيادة في المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة.. إن مسؤولية القائد السياسية قد تفرض عليه أن يرى الصالح العام في عشرات ومئات القرارات التي يتخذها خلال مباشرة عمله. وبما يسهل مهمة القائد هنا ارتباطه بسياسة عامة واضحة المعالم ومن ثم يصبح طريقه إلى الصالح العام محدداً. ومحك الاختيار الذي يتعرض له هو دوره في الموازنة بين الصالح العام ومصالح الأفراد العاملين بالمنظمة .

#### **٢- الإيمان بالهدف :**

إن أفضل القادة هم الذين يضعون الهدف المشترك بوضوح أمام جماعتهم ..

وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع والقدرة التي تنشأ عنه فلا بد أن تتحقق أيضاً المقدرة على جعل الهدف واضحاً متميزاً. وحينما يقبل العاملون على العمل فإنهم يفعلون ذلك أساساً اقتناعاً بالقائد غير المنظور أى بالهدف والولاء لهذا القائد يكسب جميع العاملين أقوى رابطة ممكنة توحدهم. إن الإيمان بالهدف ويجدوى العمل تأتي في مقدمة المقومات القيادية.. إن القائد المؤمن بالهدف يؤثر فيمن حوله لأنه يكون قادراً على الإقناع وقادراً على ضرب المثل الأعلى وقادراً على تقديم جميع التضحيات. إن الإيمان يولد طاقة جديدة وكبيرة وعزيمة متجددة ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل.

إن مسئولية القائد هنا تمتد إلى تحديد الأهداف وتوضيحها ومتابعتها وتطويرها وإلى نقل هذه الأهداف لجميع العاملين في كل المستويات ليتقنوا منها وينتموا إليها ويتخذوها أهدافاً لهم جميعاً. ويقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين معه يكون سعيه للمواصلة بين أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية في سبيل تهيئة بيئة عمل صحية ومناخ مناسب لنجاح الإدارة ونموها وضمان استمرار المنظمة في خدمة الأغراض التي من أجلها أنشئت.

### ٣- القيادة للأمام :

إن مهام القائد الأساسية هو التحرك بمنظمته إلى الأمام ويستلزم ذلك العمل الدائب للتطوير والابتكار والإبداع وجعل المنظمة في تطور مستمر نحو الأفضل.. إن دفع المنظمة إلى الأمام ليس أمراً سهلاً على الإطلاق فالذين درسوا المنظمات الكبيرة والذين لديهم خبرة بها يعلمون أن المنظمات لا تتكون فقط من الأشخاص العاملين بها وإنما تتكون أيضاً من التفاعل المستمر بين هؤلاء الأشخاص.. ونحن نعلم أن كل فرد في عمل ما يعطى عمله قدراً من وقته وجهده وولائه.. هذا القدر يتوقف على مدى الحوافز والمزجيات والمكافآت التي تقدمها المنظمة في مقابل ذلك وهذا يجعلنا نقول أن المهمة الأساسية للمنظمة هي حمل أعضائها على التعاون معها. وهناك من يرى أن الحصول على

التعاون ليس أشق مهام القائد فالناس يميلون عادة لاتباع أنماط السلوك التي تمهد لهم ومن ثم يكون تحقيق تعاونهم أمراً سهلاً. وحتى يتم ذلك على القائد أن يخلق نوعاً من الاحتكاك الفكرى المثمر بين الأعضاء بحيث نحصل على وجهات النظر المختلفة والآراء التقدمية والأفكار المتطورة والمناقشة المفيدة والنقد البناء. ويضاف إلى ذلك أن مهام القائد السعى إلى تنافس الأفراد وغيرتهم وحماسهم وتعبئة جهمهم واتجاهاتهم حول برنامج موحد للعمل بحيث يخرج كل منهم أفضل ما فيه ويعمل فى دأب لتتقدم الإدارة وتطورها ويخرج طاقاته الخلاقة المبدعة فيسخرها لعمله.

#### ٤- نفاذ البصيرة :

إن القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تدبير سليم للموقف أخذاً فى الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية وحركة التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع وهذا يعنى الربط الدائم بين المنظمة وبين حقائق الحياة العامة المحيطة بها .

والواقع أن حياة معظم المنظمات تمر فى أربع مراحل أساسية :

(١) تحديد الغرض أو الهدف من المنظمة .

(٢) الإعداد وبدء العمل ومحاولة الوقوف على المشكلات والعقبات ورسم الخطط وتنمية المهارات.

(٣) استكمال أوجه النقص وتوسيع نطاق العمل وتنمية علاقاته الداخلية والخارجية.

(٤) العمل على بقاء إحساس المنظمة بالهدف حياً متجسداً واندماج العاملين معاً من أجل تحقيقه وتطوير هذا الهدف مساهمة لأى تغيير أساسى يستجد.

وفى هذه المرحلة الأخيرة نجد الصعاب التى تعترض القائد لاتصل بنضوج العمل ولكن بكيفية يقاها فى حالة حيوية.. لذلك فهى أكثر المراحل حاجة لبصيرة القائد وإلهامه وقدرته على التصور.

إن الدور الذى يؤديه القائد ليس بالدور السهل على الإطلاق وخاصة فى النظم الديمقراطية لأنه يتطلب إقناعاً وإغراء مستمرا للعاملين وفهما جيدا لهم واتصالا وثيقا بهم لضمان استمرار قبولهم لقيادته إلى جانب محاولة السيطرة على القوى الخارجية والداخلية التى تؤثر فى المنظمة وفى بنائها ومستويات الأداء بها والقيم التى تحكمها.. على أن القائد برغم هذا لديه ميزات هامة تمكنه من ممارسة القيادة أهمها المكانة التى يتمتع بها والكفاية والخبرة التى اكتسبها فى العمل وقدرته على التحليل والمناقشة والإقناع والتفوق فى الاتصالات وخاصة ما يمتد منها إلى المستويات السياسية.

#### ٥- تحمل المسؤولية :

فى أى عمل هام نرى القادة الذين يحاولون تجنب المسؤوليات الكبيرة يضيعون على أنفسهم فرصاً ذهبية للخوض فى التجارب العظيمة أو التعرض لها. ويعنى آخر نجد القادة الذين يحذرون التعرض للخطأ لا ينتجون.. إن القيادة الحققة ليست العمل الذى يجنب المسؤولية ولكن الإقدام على الأعمال التى ترتبط بها أعظم المسؤوليات ، ومن هنا كان القائد رجلا يختلف عن الكثيرين من أفراد مهنته أو أقرانه فى مثله العليا ومعاييره وحدود طاقاته وقيمة التى يتمسك بها وإن كان يتفق معهم فى خلقه وتكوينه.

وعلى هذا الأساس قد يكون أقدم الوكلاء فى مصلحة أفضل مدير لها أو أقدم رؤساء الإدارات بها أصلهم لأن يتولى منصباً قيادياً ذلك أن هناك فارقاً كبيراً بين صلاحية الرئيس لشأدية عمل معين والإشراف على إنجازه بمهارة وبين كفايته للقيادة.. وهناك فارق كبير بين شغل المنصب وبين ممارسة الدور الذى



يتطلبه فليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإنجازها وإنما الاستعداد الكامل للبت فى المشكلات للبت فى المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها.

#### ٦- التصرف على مستواه :

لا بد من ارتباط القائد بمسئوليات على مستواه وعدم ضياع وقته وجهده فى أعمال يمكن أن يؤديها غيره.. فبالقائد الذى يشغل نفسه بالنظر فى أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو فى الواقع يحد من قدرات مرؤوسيه وقد يؤدي هذا إلى تهميدهم دون أن يستفيد هو بوقته فى إنجاز ما هو صميم عمله.. وفى النهاية تجرد القائد الذى يضع أنفه فى كل شىء يفقد قدرته على العمل القيادى ويصل بمكتبه إلى أن يصبح عنق زجاجة وما يصاحب هذا من الأمراض المكتبية مثل تركيز السلطة وتعقد العمليات وتأخر إنجاز الأعمال وتهميد العمل بالمستويات الأخرى وعدم التفرد للسياسة العامة والتوجيه وهذا يجعل الموظفون لا يتعرضون للتجارب والمواقف التى تنميهم وترفع روحهم المعنوية.. ومن هنا تبرز أهمية عمل القائد ومسئوليته عن إعداد الرجل الثانى. هذا الدور يتطلب من القائد الإيمان بالمبدأ القائل بأن الأشخاص دائماً يذهبون ولكن المنظمة باقية ومهمته فى هذا الصدد ليست مقصورة على مجرد إعداد الشخص الذى يخلفه فى رئاسة المنظمة وإنما إعداد هذا الشخص لكى يؤدي الدور القيادى الذى يتطلبه الموقف بكفاية وصلاحية.

#### ٧- حسن التصرف عندما تسوء الأمور :

تجلى الحاجة الملحة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الأزمات أو الظروف القاسية.. والقيادة الحقة هى القيادة الواعية للمهمة تحت الظروف الصعبة.. ففى هذه الظروف تتعلق أنظار العاملين بالقائد وتتجه إليه مشاعرهم.. كيف يكون رد فعله للأزمات والكوارث وكيف يتصرف وكيف يخرج بالمنظمة من المحنة مع أقل خسائر وتضحيات مادية أو بشرية.

إن مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد والقائد الناجح هو الذى يستطيع أن يستغلها لزيادة أسهمه القيادية ولإعادة بناء قوى المنظمة ليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة فى الأزمات أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد إذ أنه من الضروري أيضاً البت فى الشكل وحسم الأمور فى الوقت المناسب .

#### ٨- مراعاة الاعتبارات الإنسانية :

ذكرنا من قبل أهمية الاعتبارات الإنسانية فى الإدارة. ومراعاة القائد للاعتبارات الإنسانية تعنى أن يأخذ فى اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم فى الحياة. جانب هام من المسؤولية القيادية إذ يرتبط بقدرة القائد على فهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال المرجوة من الآخرين وهذا يفرض عليه المحاولة المستمرة لإرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التى تحقق تجميع القوى بين العاملين وإرادات الرجال لتحقيق أهداف أبعد من أهدافهم الشخصية وأبعد من زمانهم القريب.

إن خلق الروح المعنوية بالمنظمة والمحافظة عليها فى حالة حيوية وازدهار يتوقف على الطريقة التى تتأسس بها المجموعة البشرية العاملة وحينما تكون هذه الطريقة رشيدة واعية فإن الروح المعنوية التى تتولد تفوق وتتخطى القوى الذاتية للأفراد ويصبح كل عامل قادراً على التضحية وسعيها بها إن دعت ظروف العمل لبذل تضحيات وبدون القيادة بهذا المفهوم لاتدوم حياة المنظمات صحية ولاتألق.

#### ٩- القيادة فى اتجاه الإصلاح الإدارى :

إن القيادة لاتعنى مجرد تسيير العمل اليومى وإنما تعنى الجهد الواعى لتطوير والإصلاح. وهذا المفهوم فى النظر إلى القيادة يؤكد أنه فى مقدمة مهام القائد الإدارى أن يكون قائداً للتطوير والإصلاح بمنظّمته.. إن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة وأى أمل فى التطوير والإصلاح يتوقف على ما يـ

القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير. ومن المهام التي يواجهها القائد فى طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشئون العاملين والاعتمادات المالية وكلها تتطلب الفكر الواعى المستنير فى اتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي والمهارة الفائقة فى عملية الاتصالات التى عن طريقها يذلل العقبات ويقنع الآخرين ويتأكد من تنفيذ القرارات والحلول التى يراها القائد لإحداث التطوير والإصلاح يجب أن تنبع من داخل المنظمة لكى تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاتها ولكى تتلاءم مع مطالب العمل والتزامات وتحقيق الأهداف.

### عنصر القيادة فى المؤسسة الإذاعية :

غالباً ما يكون عنصر القيادة فى المؤسسات الإذاعية فى الدول النامية ذو مواصفات سياسية، أو يفهم الخط السياسى للدولة حتى يستطيع أن يرسم خطة إعلامية تتماشى مع سياسة الدولة ويحقق أهداف الخطة بأعلى كفاءة ممكنة.. وكما كان إختيار عنصر القيادة فى المؤسسة الإذاعية على إعتبارات سياسية، زاد تدخل الحكومة فى هذه المؤسسات ومن أمثلة ذلك عناصر قيادة المؤسسات الإذاعية فى معظم الدول النامية.. وتستطيع الحكومة أن تقلل من تدخلها فى شئون هذه المؤسسات باختيار عناصر قيادة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وعلى وعى كبير بالمصلحة القومية فى فهم إدارة شئون هذه المؤسسات.. ويعد نظام هيئة الاذاعة البريطانية من أفضل الأمثلة فى هذا الصدد، حيث يشرف على هذه الهيئة مجموعة من أكفأ العناصر الذين يختارون لأنهم مشهود لهم بالكفاءة العلمية والثقافية، كما أنهم يمكنهم تفسير الصالح العام للمجتمع البريطانى، وهم لا يختارون لإعتبارات سياسية بل وفقاً لكفاءتهم وخبرتهم، ولذلك لا يمكن للحكومة أن تتدخل فى شئون هيئة الإذاعة، لأن هذا المجلس هو المسئول الأول عن تسيير شئون هيئة الإذاعة البريطانية. وجدير بالذكر أنه يوجد على رأس هيئة الإذاعة

البريطانية مجلس من المحافظين أو الأمناء، ويضم هذا المجلس اثنا عشر عضواً يتم تعيينهم بأمر ملكي بناء على توصية رئيس مجلس الوزراء، ويراعى فى اختيارهم أن يكونوا من كبار الشخصيات من ذوى الاهتمامات الثقافية والعلمية، ومدة تعيينهم موقوته بخمس سنوات، ولا يشترط أن يكونوا متفرغين. ويعتبر هذا المجلس هو السلطة العليا على هيئة الإذاعة البريطانية.. ويباشر عمله من خلال هيئة تنفيذية دائمة يرأسها مدير عام يعتبر الرئيس التنفيذي للهيئة.

إن مستقبل التقدم فى أى مؤسسة إذاعية يستلزم وجود القائد الذى يستطيع المواءمة بين أهداف المؤسسة الإذاعية وأهداف المجتمع وبين بيئة المؤسسة والبيئة الاجتماعية الكبرى التى تضمها. ان واقع القيادة يعنى تلك القدرة التى يستأثر بها القائد فى التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتصنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم، وخلق تعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته.. والقيادة فى إطار هذا المفهوم تعنى نمطاً معيناً من السلوك البشرى للقائد بالنسبة للأدوار التى يؤدبها العاملون معه، وتعنى أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة وكأفراد يختلفون فى المزاج وفى المشاعر وفى الاتجاهات والواقع والمشكلات.

### مقومات القيادة :

أوضحت نتائج الدراسات أن القادة فى أنواع مختلفة من المنظمات يستأثرون ببعض الصفات الشخصية الهامة التى لها أثرها فى نجاحهم. وفى مقدمة هذه الصفات الذكاء، والمبادرة والطموح والثقة بالنفس، وحسم الأمور، والحساسية والروح العالية المتجددة، وقوة الاقناع. ونظراً لتعدد هذه الصفات واختلاف دور القادة من منظمة لأخرى، واختلاف دور القائد فى مركز قيادى عنه فى مركز آخر فلا يمكن منطقياً وضع قائمة بالميزات والصفات التى يجب توافرها فى القادة. وإلى جانب هذه الصفات الشخصية يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى ينصب أثرها على عمل القائد وأدائه وهذه يمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية وهى:

(أ) المهارات الفنية. (ب) المهارات الإنسانية. (ج) المهارات الفكرية.

وهذه المهارات الثلاث يمكن تمييزها عن طريق التعليم والتدريب المستمر، فالمهارة الفنية تتطلب المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد فى التخصص. وهذا النوع مألوف لغالبية الناس لأنه أكثر تحديداً من المهارات الأخرى. أما المهارة الإنسانية أو السلوكية فتعنى القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التى تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء والمهارات الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وهى أكثر المهارات إستعمالاً، حيث أنها لازمة خلال عمليات الإتصال المستمرة، وهى جزء أساسى من سلوك القائد الإدارى للمنظمة. والمهارة السلوكية تحتاج من القائد فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان، حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم. أما المهارة الفكرية أو السياسية فتعنى القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القادة بالحكومة وأجهزتها، والنظر إلى المنظمة كجزء من المجتمع، وهى مهارة تبصر الصالح العام «الأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، وما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وسياسة النظام القائم.

ويلاحظ من هذه المهارات أنها ضرورية بالنسبة لعنصر القيادة فى المؤسسة الإذاعية حيث "أن القائد فى هذه المؤسسات لابد أن يكون لديه مهارات فنية تتعلق بطبيعة النشاط الإذاعى "الإنتاج - البرامج - التحرير... وغيرها". وهذه المهارات يمكن أن يكتسبها القائد من الخبرة العملية داخل المؤسسة الإذاعية.

أما المهارات الإنسانية فهى لا غنى عنها فى المؤسسة الإذاعية، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على التعامل مع الرؤوسين بأسلوب يجعلهم يلتفون حول أهداف المؤسسة، ويسعون لتحقيقها بأعلى كفاءة ممكنة. وفضلاً عن ذلك فإن القائد فى المؤسسة الإذاعية لابد أن يكون فاهماً للواقع السياسى فى مجتمعه، لأن المؤسسة الإذاعية لابد وأن تتأثر بهذا الواقع الذى ينعكس على الإنتاج البرامجى الخارج منها.

## مواصفات المدير العام الناجح :

ان فهم الإدارى فى المؤسسة الإذااعية لطبيعة دوره القيادى ولنمط قيادته سوف يسهل عليه تنمية كفاءته الإدارية وإصلاح ما يمكن أن يواجهه من خلل نتيجة انتهاجه خطأ قياديا ما... وقد تناول إدوارد وراب Edward Wrapp خمس مهارات هامة يجب أن يتحلى بها المدير العام وهى:

١- ان يحتفظ بالإبقاء على خطوط متعددة للمعلومات مفتوحة لأن ذلك يزوده بوجهات نظر متعددة حول أى موضوع.

٢- أن يركز على عدد محدود من الموضوعات الهامة، ذلك أن المدير الماهر يجب أن يركز طاقاته ومواهبه على مهام محدودة، وإلا فانه سيجد نفسه أسيراً لمشاكل صغيرة كثيرة ويضيع وقته بها مما قد يؤثر على تحقيق استراتيجيته مؤسسته.

٣- أن يستخدم سلطاته فى الوقت المناسب، ويعرف مواطن القوة فى مؤسسته، ومن ثم فهو يدرك كيف يترك المنافذ للأفكار التى تأتية من رجال فى مواقع مختلفة فى مؤسسته.

٤- ان يعطى مؤسسته الاحساس بالتوجيه بأهداف مفتوحة، وذلك من خلال أنه يعرف كيف يقنع مؤسسته بأنها تمتلك الاحساس بالتوجيه، وذلك من غير أن يلزم نفسه علنا بمجموعة محددة من الأهداف. وهذا لا يعنى بأنه ليس لديه أهداف طويلة المدى أو قصيرة المدى. ولكنها ارشادات هامة لتفكيره، وهو يستطيع تعديلها باستمرار كلما شعر بفهم أفضل للموارد المتاحة والتنافس، وطلبات السوق المتغيرة، وذلك لملاحظة التغيرات السريعة التى تدور من حوله.

٥- ان يتجنب المناقشات حول المبادئ، وأن يجرب أن يوحد الأجزاء التى يمكن أن تظهر أنها مرضية فى البرنامج المزمع تنفيذه. وعليه أن يعرف

أكثر عن موضوعه، حتى تكون لديه القدرة على اكتشاف العلاقات بين الأجزاء بما يحقق حسن اتخاذ القرار المناسب.

وظائف مدير المحطة الإذاعية:

وضع وارد كـوال Word Quall وزميله جيمس براون James Brown توصيفاً لوظيفة مدير محطة إذاعية أو تليفزيونية. ويرتبط هذا التوصيف بالمجتمع الأمريكي، وإن كانت أساسياته تنطبق على معظم محطات الإذاعة والتليفزيون.

ومن مهام مدير المحطة وفقاً لهذا التوصيف ما يلي:

- ١- أهمية التخطيط والتطوير والإدارة لضمان تحقيق المحطة للأرباح.
- ٢- توجيه موارد المحطة وأجهزتها نحو تحقيق أكبر قدر من العائد.
- ٣- خلق وعى عام تجاه المحطة وبرامجها وسياساتها.
- ٤- مراقبة البث الإذاعي لضمان تحقق درجة عالية من النوعية والاستمرارية.
- ٥- الاهتمام بدراسة الجمهور لتحديد نوعية البرامج التي تحتاج إلى التطوير.
- ٦- السعى من أجل البحث عن طرق لتحسين أجمالي المبيعات.
- ٧- مراقبة وتقييم المحطات المنافسة.
- ٨- المحافظة على استمرار الحوار مع المجتمع وقادته لتحديد مشاكل المجتمع.
- ٩- تزويد الجهاز الإداري للمحطة بعناصر على درجة عالية من الكفاءة.
- ١٠- التأكد من حسن اختيار جميع العاملين في المحطة.
- ١١- المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخاصة بصناعة الإذاعة.
- ١٢- وضع نظام لترقية العاملين في المحطة وزيادة مرتباتهم.

١٣- التشاور مع الجهاز الإداري للمحطة ليظل على صلة بكل ما يحدث، وله علاقة بعمليات المحطة وسياساتها.

### **التخطيط فى المؤسسات الإذاعية :**

تنقسم العملية الإدارية إلى خمسة عناصر هى: التخطيط - التنظيم - إعداد الأفراد - التوجيه - الرقابة. ومن هنا فإن العملية الإدارية هى عبارة عن عدة دورات متتالية تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة، إلا أن العملية الإدارية لا تنتهى طالما وجدت المؤسسة والتخطيط عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التى تتخذ لمواجهة الظروف خلال فترة زمنية مستقبلية. ويبدأ التخطيط - كنظرة مستقبلية - بالتفكير ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظروف المستقبلية مع الأخذ فى الاعتبار بالمتغيرات والظواهر التى يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً فى التحكم فى الصورة المستقبلية ودراسة كل الامكانات والموارد والجهد التى يمكن إستخدامها، وكيفية الاستخدام الأمثل لها، ثم تأتى أخيراً مرحلة تحديد الأهداف ورسم السياسات التى يجب اتباعها خلال الفترة الزمنية القادمة التى يوضع لها التخطيط بغية تنفيذ هذه الأهداف، واتخاذ القرارات - على ضوء التصورات والتنبؤات والموارد المتاحة والممكنة - التى يمكن بمقتضاها مواجهة ظروف المستقبل، وتحقيق الأهداف المطلوبة التى أمكن تحديدها. ومن الطبيعى ألا يقتصر التخطيط الإذاعى على عملية وضع البرامج بل لابد أن يتعدها ليشمل التخطيط للإدارة الإذاعية، والعاملين بالمحطة، والتوسع والتحديث التقنى، وبيع الزمن الإذاعى للإعلان، ويقتضى تحقيق هدف التخطيط وضع سياسة إذاعية واضحة ومتكاملة مبنية على نتائج أبحاث جمهور المستمعين أو المشاهدين، وتنظيم كامل للخطة الإذاعية، وتفننى العاملين على تحقيقها، ليصبح العائد من إنتاج البرامج الإذاعية أعلى من الاستثمارات فيها. ويستلزم التخطيط الإذاعى ضرورة التنسيق بين الخطط الإذاعية لمحطة واحدة، وبينها وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى، بل وبين الخطط الإذاعية بوجه عام للمحطات الوطنية المختلفة وبين وسائل الإعلام



الوطنية الأخرى، حتى يمكن الوصول إلى أعلى فاعلية إعلامية ممكنة بشرط أن يكون ذلك ذاتياً ونابعاً من إدارات وسائل الإعلام وليس مفروضاً عليها من قبل أية مؤسسات سياسية أو اقتصادية أو مجموعات ضغط رسمية وغير رسمية ذات مصالح خاصة.. ويجب أن يكون الصالح العام ومصالح الجماهير هو الهدف الأسمى للتخطيط في جميع وسائل الإعلام.

### عنصر القيادة في المؤسسات الصحفية :

يعتمد نجاح المؤسسة الصحفية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في الدار الصحفية بأسلوب أفضل. وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة صحفية وأخرى تبعاً لامكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الصحفى الذى تعمل فى اطاره. وقد أصبحت المؤسسة الصحفية تمارس نشاطات متعددة منها:

نشاط صحفى: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والراسمون.

نشاط صناعى: ويتمثل فى تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.

نشاط تسويقي: ويتمثل فى بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات. ويتولاه خبراء فى التسويق والعلاقات العامة.

نشاط مالى وإدارى: ويتولاه المحاسبون والإداريون.

وهكذا نجد أن نشاطات المؤسسة الصحفية قد تنوعت وتشعبت، وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من إنجاز مهمتها على الوجه الأمثل.

وتعتمد المؤسسات الصحفية فى عملها على عدد من الإدارات هى:

١- إدارة التحرير.

٢- إدارة الإعلان.

٣- إدارة المطابع.

٤- إدارة التوزيع.

### مسئوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الصحفية :

تقوم مجالس إدارات المؤسسات الصحفية بالإشراف على الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها.. ويختص رئيس مجلس إدارة دار التحرير للطبع والنشر بما يلي:

- سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.
- يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة، ويوكل في ذلك من يراه لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور أما الجهات القضائية وأية جهات أخرى.
- يختص بالأمور العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير أو مجلس التحرير، وأن يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل، على أن تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة في أول اجتماع له.
- يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته على أن يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لابتداء الرأي فيها.
- لرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الإستعانة بمعلوماتهم أن يخبرتهم دون أن يكون لهم حق التصويت.
- ابلاغ قرارات مجلس الإدارة إلى رئيس المجلس الأعلى للصحافة.
- له الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحرير أي صحيفة من صحف المؤسسة للإجتماع، كلما وجد ضرورة تدعو لذلك، وإدراج أي مسألة في جدول الأعمال تدخل في اختصاصها.
- اعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات

سركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات وتقرير الجهاز المركزى للحسابات.

### مسئوليات رئيس التحرير :

يقف على رأس إدارة التحرير ويتولى قيادة الصحيفة عبر التوجيهات اليومية التى يقدمها للعاملين معه فى كافة فروع العمل والإنتاج فى الصحيفة، الذين يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنسجم الذى يسهم أخيراً فى وصول الصحيفة إلى القارئ فى الوقت المحدد وفى جعلها ترضى اهتمامات قرائها واحتياجاتهم وتطلعاتهم والثبات فى وجه الصحف المنافسة والنجاح فى العملية الإعلامية التى تعتبر الصحافة المكتوبة أبرز دعائمها فى عالم اليوم.

ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذى يحرك العمل الصحفى فى الصحيفة، وإلى جانب ذلك فهو مسئول عن جميع المواد التى تنشرها صحيفته سواء كانت أنباء أم تعليقات أم موضوعات فكرية أم تحقيقات.. الخ وكثيراً ما ينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة فى تحمل المسئولية والتبعات الخاصة بها.

ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونيه بالأفكار ووضعها موضع التنفيذ: وعلى مسئوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد أن يكون قد سبق وتناقش فيها مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع اللجنة التى تتولى الاشراف عليها. وعليه أن يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها وقبولها.

كما تتمثل مهمته فى الربط بين الأقسام الفرعية التى يتكون منها جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدير وراء هذا الجهاز الصحفى الضخم.

## مسئوليات مدير التحرير :

يعتبر مدير التحرير المسئول التنفيذي فى الصحيفة اليومية، وهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة إليه من رئيس التحرير. وبالإضافة إلى ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما تسميه بالمطبخ الصحفى أو (الديسك) وهو المكان الذى يجتمع فيه إنتاج كل المحررين، حيث تتم مراجعته وإعداده بالشكل الملائم للنشر. ومسئولية مدير التحرير هنا هى إقرار عملية النشر وفقاً لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير. ومن مسئوليات مدير التحرير أيضاً التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبعة، كما يتولى مدير التحرير متابعة كل هذه الأعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لا يتعطل العمل.

## مصادر الفصل الثالث ومراجعته

- (١) تيسير أبو عرجه، *الصحافة المعاصرة* (العين: دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٨).
- (٢) زكى محمود هاشم، *الإدارة العلمية*، (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩).
- (٣) سمير حسين، *الإعلام والاتصال بالجمهور والرأي العام* (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤).
- (٤) صالح أبو أصبح، *إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي* (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- (٥) عبد العزيز الغنام، *مدخل في علم الصحافة*، الجزء الثاني - التخطيط للبرامج الإذاعية (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣).
- (6) Herbert, Hicks and C. Gulett, "*Organizations: Theory and Behavior*" (New York: McGaw Hill Book Co. 1975).
- (7) Quall, Ward and J. Brown, "*Broadcast Management: Radio and Television*" 2nd edition (New York: Hastings House, 1976).
- (8) Raloh, M. Stogdill, "*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*" (New York: The Free Press, 1974).
- (9) Richard, Johnson and H. Saxberg, "*Management Systems and Society: An Introduction* " (Pacific Palisades Ga, Goodyear Publishing Co., 1976).
- (10) Wrapp, H. Edward, *Good Managers don't Make Policy Decisions* in Harvard Business Review: on Human Relations (New York: Harper and Row, 1979).



## الفصل الرابع

نموذج تطبيقى فى إدارة المؤسسات الإعلامية  
تطور التنظيم الإدارى للإذاعة والتلفزيون فى مصر<sup>(\*)</sup>

---

(\*) إعداد د. على رضا





## تطور التنظيم الإدارى للإذاعة والتلفزيون فى مصر

مر التنظيم الإدارى للإذاعة والتلفزيون فى مصر بالمراحل التالية:

### أولاً: مرحلة المحطات الأهلية:

وهذه المرحلة لم تصدر فيها تشريعات إذاعية كما أنها فى مصر لم تعرف وظيفة الإذاعة كجهاز إعلامى. وكانت هذه المحطات تصدر بتراخيص من وزارة الداخلية شأنها فى ذلك شأن الصحف لأن القوانين الموجودة فى ذلك الحين لم تكن تعرف سوى قانون المطبوعات وإن كان هذا لم يمنع المحطات من جذب المشتركين وإذاعة بعض فقرات من المقالات الافتتاحية للصحف وبعض الحوادث والأخبار المثيرة.. كما أنها كانت تحرص على إذاعة العناوين الرئيسية فى الصحف وعلى ذلك لم يكن للدولة من رقابة أو إشراف على هذه المحطات وبناء على ذلك يمكن القول بأن المحطات الأهلية كانت تخضع لنظرية الحرية على إطلاقها.

### ثانياً: مرحلة شركة ماركونى:

فى ٢١ يوليو سنة ١٩٣٢ أصدر مجلس الوزراء قراراً بالغاء المحطات الأهلية وإنشاء محطة الإذاعة اللاسلكية وتشغيلها على حساب الحكومة المصرية وعهد إلى شركة ماركونى التلغرافية بإنشاء محطة الإذاعة اللاسلكية للحكومة المصرية بموجب عقد اتفاق مدته عشر سنوات تبدأ من تاريخ بث الإذاعة.. وقد أغفل هذا العقد الوظيفة الإعلامية للإذاعة ونص فى البند الأول فى الفقرة الثانية على أن تكون البرامج قاصرة على مواد التسلية والتعليم فقط وهذا يعنى أنه قصر مهمة الإذاعة على أن تكون ترفيهية ترفيهية. ومع ذلك فقد كانت الإذاعة تنذع بعض أخبار عالمية وبالتالي لم تكن الإذاعة تعرف فى هذا الوقت الأخبار المحلية أو التعليقات أو البرامج السياسية والأخبارية.. وكانت الإدارة الانجليزية تفسر اغفال عقد الامتياز بين الحكومة المصرية وشركة ماركونى على أن الشركة غير راغبة فى الدخول فى منازعات مع الصحف التى كانت تعتبر الإذاعة فى ذلك الوقت منافساً

خطيراً لها ونحن لا نأخذ بهذا التفسير وإنما نرى أن الاغفال كان مقصوداً حتى تستطيع الإدارة الانجليزية فرض رقابتها على نوعية المادة الإعلامية التي تناع وضمان عدم خروج هذه المادة على السياسة الاستعمارية الانجليزية فالإدارة الانجليزية غيرت نظرتها إلى الإذاعة بعد قيام الحرب العالمية الثانية وأرادت أن تستغلها كجهاز إعلامي يدعو لسياسة الحلفاء ويرد على الحرب النفسية المعادية وتنفيذاً لذلك أصدر مجلس الوزراء المصري قراراً في ١٩ أبريل سنة ١٩٤٢ يتبع فيه الإذاعة لوزارة الداخلية التي كانت تتولى الرقابة على الصحف والمطبوعات في هذا الوقت وجاء في القرار تمييزاً لصدوره نظراً لما للإذاعة من الاتصال الكبير بمسائل الأمن أثناء قيام الحرب وعلى هذا يمكن القول أن الإذاعة في هذه المرحلة كانت تخضع لنظرية السلطة.. ولم يمنع صدور قرار مجلس الوزراء المصري السالف شركة ماركوني عند تقرير تجديد عقد الاعتيان من اغفال الوظيفة الإعلامية للإذاعة مرة أخرى فقد كان العقد الأول ينتهي في ٢٨ نوفمبر سنة ١٩٤٣ وتجدد لمدة أخرى تنتهي في ٣١ ديسمبر سنة ١٩٤٩.. وهذا العقد الجديد أصبح فيحاً بعد الدستور الوحيد الذي ينظم شئون الإذاعة ونص في المادة الأولى منه البند الثاني على أن تقوم الإذاعة بإعداد برامج يومية خاصة بمواد التعليم والتسلية دون غيرها في حدود المبالغ التي تقدمها الحكومة وإن كانت المادة الرابعة في هذا العقد قد نصت على إذاعة ما يمكن اعتباره مجازاً أخباراً محلية، فقد نصت هذه المادة على أن:

"تعرض برامج الإذاعة لاعتمادها على لجنة تؤلف من سبعة أعضاء خمسة منهم تعينهم الحكومة واثنين تختارهم الشركة وتعين الحكومة الرئيس من بين من تريد ولهذه اللجنة أن تعدل البرامج المعروضة عليها بأن تحذف أو تضيف إليها ما تراه".

### ثالثاً: مرحلة التخصيص:

فسخت الحكومة المصرية العقد المبرم مع شركة ماركوني في ٤ مارس ١٩٤٧ أى قبل انتهاء موعده هذا العقد بأكثر من سنتين حينما اصطدمت المصالح

الأنجليزية بالاعتبارات القومية الخاصة بالقضية الفلسطينية.. فالإدارة الإنجليزية لم تكن تسمح بإذاعة أنباء فلسطين من وجهة النظر المصرية أو العربية ولمواجهة المرحلة الجديدة.

- أصدر مجلس الوزراء قراراً في ١٨ مايو سنة ١٩٤٧ بإنشاء إدارة مستقلة للإذاعة تلحق بوزارة الشؤون الاجتماعية ويشرف عليها مجلس أعلى يعهد إليه بتوجيه السياسة العامة للإذاعة والإشراف على البرامج التي تطابق هذه السياسة.. ونصت المذكرة التفسيرية لهذا القرار على أنه نظراً لما للإذاعة من أهمية كبرى باعتبارها أداة تثقيف وترفيه وإرشاد للرأي العام الداخلي والخارجي عن شئون البلاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وفي ٢٠ أكتوبر سنة ١٩٤٧:

- نشرت الوقائع المصرية في عددها رقم (١٠٠) المرسوم الملكي بإنشاء إدارة الإذاعة اللاسلكية المصرية وبهذا المرسوم بدأت مرحلة التمهيد وقيمت هذه المرحلة بصدر القانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٤٩ بشأن تنظيم الإذاعة المصرية وكان هذا القانون دستوراً للعمل الإذاعي إلى ما بعد مرحلة الثورة وكانت أهم أحكام هذا القانون:

**مادة (١):** الإذاعة المصرية هيئة مستقلة قائمة بذاتها وتلحق برئاسة مجلس الوزراء.

**مادة (٢):** تختص هذه الهيئة بتنظيم شئون الإذاعة في المملكة المصرية وإدارتها متوخية في أداؤها وظيفتها سياسة قومية تهدف إلى تقوية الروح القومية وتعزيز التقاليد الصالحة وتثقيف الشعب والترفيه عنه وتزويده بالأنباء الداخلية والخارجية وأسماع صوت مصر في العالم مبتعدة عن كل ما يثير الاحقاد والضغائن بين طبقات الشعب وبين طوائفه الدينية المختلفة أو ما يشير النفوس ضد نظام الدولة القائم والحريات والحقوق التي يكفلها

الدستور كما يجب عليها الابتعاد عن الترويج لسياسة أو مبادئ أى حزب أو الدخول فى المنازعات الحزبية ولا يدخل تحت هذا الخطر إذاعة ما يلقى من بيانات أو يدور من مناقشات عامة فى مجلس البرلمان.

**مادة (٣):** تتولى هيئة الإذاعة شئون جميع الإذاعة التى توجد بالملكة ويكون لها حق جمع الأخبار بداخل البلاد وخارجها وإذاعتها.. ولهذا أرسى هذا القانون لأول مرة الاركان الرئيسية الثلاثة للإذاعة وهى التثقيف والترفيه والإعلام وكان طبيعياً أن يكون لهذا القانون أثره على المادة الاخبارية فتعددت مصادر الأنباء وتم الاشتراك فى جميع وكالات الأنباء واستحدث جهاز المنبوين الاخباريين وتضمنت النشرات الأخبار المحلية إلى جانب الأخبار العالمية.

#### **رابعاً: الإذاعة فى مرحلة الثورة:**

عرفت الثورة منذ اللحظة الأولى لقيامها أن الإذاعة من أهم وسائل الإعلام فى العصر الحديث حيث يمكنها أن تخاطب جميع المستويات من فئات الشعب فعملت على وضع تشريعات تمكنها من أداء دورها وتحقيق لها الانطلاق بكفاءة دون تعقيد فى الإجراءات أو تعارض فى رأى أو عراقيل وصعوبات بكثرة المناقشات، كما فطنت إلى أهمية التوعية كأساس للانطلاق الثورى فأنشأت وزارة الارشاد القومى بالمرسوم بقانون رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٥٢ الصادر فى ١٠ نوفمبر سنة ١٩٥٢ وقد بين هذا المرسوم غايات هذه الوزارة المستحدثة فنص فى مادته الأولى على أن الغاية منها بسط وشرح قوانين ولوائح الحكومة الجديدة والدعوة إلى تنفيذها والتعاون مع الحكومة والموظفين فى تحقيق الأغراض التى تهدف إليها.. وأضاف فى المادة السادسة تزويد الرأى العام العالمى ودوائر الثقافة والسياسة بأصدق البيانات والاحصائيات والأرقام والصور والرسوم عن حقائق الأمور فى مصر وعن نشاطها الحكومى والأهلى فى ميادين العلم والثقافة والصناعة والزراعة والتجارة وعن اتجاهاتها السياسية وعلاقتها الدولية وتتبع الدعايات والاشاعات التى تسيء إلى

سمعة البلاد أو تؤثر على معنوية أبنائها أو وحدتهم أو ولائهم لوطنهم ومن هذا المرسوم بقانون يتضح أن الثورة كانت تعبر عن اتجاه جديد هو النشر والإعلام وقول الصدق ومشاركة الجماهير في المسؤولية.

وفى ٢٢ فبراير سنة ١٩٥٨ وبعد قيام الوحدة بين مصر وسوريا تم ادماج الإذاعتين المصرية والسورية فى إذاعة واحدة تحت اسم إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.

وقد صدر القانون رقم ٧١٧ لسنة ١٩٥٩ بتنظيم الإذاعة وبهذا التشريع ارتفعت الإذاعة إلى مستوى المشاركة فى التوجيه القومى مع تنوير الرأى العام بالأبناء الداخلية والخارجية وإيقافه على مختلف التيارات بالإضافة إلى جمع الأخبار الداخلية والخارجية وإذاعتها والتعليق عليها.. وقد أضاف هذا التشريع وظيفة جديدة تتلخص فى تعريف الجمهورية العربية المتحدة فى هذا الوقت إلى البلاد الأجنبية.

وأخذاً بمبدأ التخصص لما يحققه من فنية وكفاءة فى الإذاعة صدر قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الإذاعة رقم ٢ لسنة ١٩٥٩ بتنظيم الإذاعة الموحدة ونص فى الفقرة الأولى من المادة الثالثة على انشاء مراقبة للشئون السياسية تلحق بمكتب مدير الهيئة وقد أتاح هذا القرار تطوير العمل الاخبارى وسرعة متابعة الأحداث وتغطيتها.

ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٥٧٠ لسنة ١٩٦٠ بدعم الانطلاق الإذاعى حيث أتاح إيفاد العاملين إلى مراكز الأحداث خارج الجمهورية كمراسلين لموافاة الإذاعة أولاً بأول ومن وجهة النظر العربية بأبناء المناطق التى يوفدون إليها وذلك بعد أن كان الاعتماد فى تغطية أحداثها على وكالات الأنباء الأجنبية التى كثيراً ما تلون الأخبار بوجهة نظر الدولة التى تنتمى إليها.. إلا أنه حدث فى ديسمبر سنة ١٩٦١ أن صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٩٩ وينص على فصل

النواحى الهندسية عن باقى أوجه الإذاعة والتليفزيون مما يعتبر من المعوقات التى تعترض العمل الإذاعى وتعاقبت التشريعات إلى أن صدر قرار رئيس الجمهورية التى أتبع الإذاعة لوزير الارشاد القومى فى ٣ يناير سنة ١٩٦٦ وأخضعها لإشرافه ورقابته وتوجيهه.

وجاء فى مواد هذا القرار ما يلى:

(أ) تقوم الإذاعة بتنوير الرأى العام بالأنباء الداخلية والخارجية وإيقافه على مختلف التيارات العالمية.

(ب) شرح السياسة الداخلية والخارجية للرأى العام العالمى وتزويده بالبيانات والمعلومات عن الجمهورية العربية المتحدة وهذه المهمة استحدثتها هذا التشريع فلم يسبق لأى تشريع إذاعى أن تناولها.

ونصت المادة الرابعة من هذا التشريع على حكم جديد يقضى بأن يكون مجلس إدارة الهيئة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التى تسير عليها إلا أن هذا النص كان معطلاً عملاً لأن اختصاصات مجلس إدارة هيئة الإذاعة كانت جميعها مركزة فى يد وزير الارشاد القومى.

#### **خامساً: انشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون:**

صدر قرار رئيس الجمهورية بقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٠ استناداً إلى المادة ١١٩ من الدستور التى كان يتعين إعمالاً بأحكامها عرض هذا القرار على مجلس الأمة فى خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدوره فيما بين أدوار انعقاد المجلس.

وحيث أنه لم يعرض وأصبح كأن لم يكن وفقد حرته دون حاجة إلى نص وصدر بدلاً منه القانون رقم (١١) لسنة ١٩٧١ بتاريخ أول مارس وكان ينص هذا القانون الأخير فى مادته الأخيرة على أن العمل به اعتباراً من ١٣/٨/١٩٧٠ وهو تاريخ صدور قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٦٢ لسنة ١٩٧٠ إلا أن مجلس الشعب لم يوافق على ذلك واعتبر تاريخ العمل بالقانون هو تاريخ نشره فى الجريدة الرسمية

فى أول مارس عام ١٩٧١.. وكان القرار الجمهورى بالقانون ٦٢ لسنة ١٩٧٠ يستهدف استغلالاً حقيقياً لجهازى الإعلام الإذاعة المسموعة والمرئية بما يسمح لهما التحرر من اشراف الدولة المباشر فى رسم سياستهما ويحدد مسئوليات مميزة لكل من المستويات الإدارية لهذا الاتحاد للنهوض به وتحقيق أهدافه على أساس التنسيق والتكامل فجعل لمجلسه الأعلى وكان يسمى مجلس الأمناء سلطة رسم السياسة العامة الإعلامية ووضع خطط تطبيقها والاشراف والرقابة على تحقيق أغراض الاتحاد على أن يتم تنفيذ هذه السياسة من خلال جهاز تنفيذى يسمى مجلس المديرين وذلك تأسيساً على أن الميثاق قد كفل أن تكون الصحافة للشعب بتنظيمها فى مؤسسات ذات طبيعة خاصة تفابر طبيعة المؤسسات العامة وبالتالي فإن كفالة أن تكون وسيلتى الراديو والتلفزيون فى خدمة الشعب تقتضى بدورها تنظيمياً يتفق مع طبيعتها وبمدها بالمرونة وسرعة الحركة مع مراعاة أن الإذاعة تعتمد بالضرورة على تدخل الدولة وأن طبيعة الارسال بالصوت والصورة تختلف عن طبيعة التعبير بالكلمة.. ولايجاد صيغة جديدة لتنظيم هذا النشاط ومنحه استقلالاً مع بقاء الارتباط على نحو ما بنظام الدولة تقرر بموجب قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٠ انشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون كصيغة مستحدثة لمؤسسات الدولة المستقلة التى يخصها المشرع بأحكام خاصة تتفق مع طبيعة هذا النشاط ومسئوليته فى مقدمتها عدم تقيده بالنظم والأوضاع الحكومية وينظم الهيئات والمؤسسات العامة فى سبيل تحقيق أغراضه.. وفى قمة هذا التنظيم يتميز مجلس الأمناء عن مجلس الإدارة المألوف فى أنه يتولى اختصاصات الاشراف والرقابة المقررة للوزير ورسم السياسة العامة للاتحاد وتغييرها وبهذا لم يكن وزير الارشاد القومى رئيساً لمجلس الأمناء ولكنه يحضر جلساته ويبدى رأيه وينقل للمجلس المخطوط العرضية والعامة التى تقررهما القيادة السياسية العليا فهو بهذا أشبه بضابط اتصال إلا أن هذا التشريع لم ينفذ كما سبقت الإشارة وكان مقدمة لصدور القانون رقم ١ لسنة ١٩٧١ بانشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون.. وقد صدر هذا القانون بتاريخ

٧١/٣/١ متضمناً ملامح أساسية تجعل منه فى حقيقة الأمر مرحلة هامة فى تطور العلاقة بين الإذاعة من ناحية وبين الدولة والتنظيم السياسى من ناحية أخرى فهذا القانون يحدد بشكل حاسم وواضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الاتحاد وبين الدولة والتنظيم السياسى فالاتحاد الإذاعة والتليفزيون يتبع وزير الإعلام والدولة تمارس التوجيه السياسى العام من خلال وزير الإعلام والتنظيم السياسى يشارك فى وضع التخطيط العام للسياسة الإعلامية من خلال ممثلين فى المجلس الأعلى.

### الشكل القانونى للاتحاد:

نصت المادة الأولى من القانون على أن تنشأ هيئة تسمى اتحاد الإذاعة والتليفزيون تتولى شئون الإذاعة المسموعة والمرئية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وتتبع وزير الإعلام ومركزها مدينة القاهرة.. وكان النص المقترح لهذه المادة من قبل وزارة الإعلام ينص على أن تنشأ اتحاد الإذاعة والتليفزيون لتولى شئون الإذاعة الصوتية والمرئية وتكون له الشخصية الاعتبارية ويتبع وزير الإعلام وتخضع لتوجيهه وإشرافه ورقابته ويكون مركزه مدينة القاهرة.. ويتبين من مقارنة النصين أن الأول لم يكن يتضمن ذكر هيئة وقد أثارت ذكر هيئة وتسمية الاتحاد مناقشات فى مجلس الشعب فقد كان هناك رأى يرى أن يكون نص المادة: تنشأ هيئة عامة تسمى اتحاد الإذاعة والتليفزيون ويرى رأى آخر أن اطلاق صفة هيئة عامة على الاتحاد يتعارض مع ما يعنيه القانون من طبيعة خاصة للاتحاد تتسم بالمرونة وخشية أن يؤدى اعتبار الاتحاد هيئة عامة إلى تصور امكان تطبيق أحكام قانون الهيئات العامة.. وقد استقر الرأى على الاكتفاء بتسمية الاتحاد هيئة لاسيما وأن تبعيتها لوزير الإعلام تبعد عن الهيئات الخاصة ووافقت وزارة الإعلام على هذا التعديل.

### المذكرة الايضاحية للقانون رقم ١ لسنة ١٩٧١ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون:

يتبين من هذه المذكرة مدى اهتمام الدولة بالمادة الاخبارية الإذاعية حتى أن المشرع استند إلى ما لهذه المادة من أهمية فى تبرير طلب صدور هذا التشريع



فقد جاء فيها "تقوم الإذاعة الصوتية والمرئية كوسيلة من وسائل الإعلام بدور طليعى متميز فى عالم سريع التقدم فى الفن الإذاعى والتكنولوجيا وسر بلوغ الإذاعة هذه المكانة بين وسائل الإعلام سواء فى الداخل أو الخارج.. ان العلم الحديث قد زودها بمقدرة فائقة فى نقل الأخبار واث الأفكار والآراء متخطياً للحدود وعبر المسافات بلغات متعددة وبما يتناسب مع مختلف الثقافات أما فى صورة مباشرة بنقل الخبر أو الرأى مجرداً وأما فى شكل برنامج هادف فتدرك الإذاعة الجماهير مواطنين وأجانب أينما وجدوا وتخطبهم بحال لسانهم مهما تباينت ثقافتهم فهى تسهم فى تكوين الرأى العام الوطنى والدولى وتوجيهه لصالح قضايا الوطن.. وهى بعد أداة ترفيحية أساسية لا غنى عنها فضلاً عن كونها من أدوات الثقافة ذات الأهمية البالغة. ومن هنا بدت الحاجة إلى تنظيم الإذاعة الصوتية والمرئية توصلاً إلى بلوغ الغاية المرجاه منها على أكمل وجه وأيسر وأسرع السبل.

### وقد اتسم هذا التشريع بسمات رئيسية أهمها:

١- أن الاتحاد يضم الأجهزة الثلاثة الراديو والتليفزيون والهندسة الإذاعية فى تنسيق متكامل يحقق الهدف المنشود من توجيه نشاط الإعلام لخدمة الجماهير وهو بهذا يتلاقى عمليات التعريق التى كانت قائمة قبل صدوره ومنها فصل مسئولية التشغيل عن مسئولية العمل الإذاعى وما يؤدى إليه من تدائل فى الاختصاصات وعدم تحديد المسئوليات.

٢- ابتعد ابتعاداً كاملاً عن الروتين الحكومى الذى كثيراً ما عوق حركة الإعلام وأساء إلى الهدف المنشود من تحقيق مصالح الجماهير.

٣- أعطى حركة الإعلام كثيراً من المرونة وحرية الحركة حتى يمكن أن يؤدى الاتحاد الهدف المرجى منه.

## ما يستخلص من التشريعات الإذاعية فى المراحل المختلفة:

باستعراض التشريعات الإذاعية فى مصر التى تبلورت أخيراً فى القانون ١ لسنة ١٩٧١ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون يتبين لنا الآتى:

١- ان ارتباط الإذاعة والتليفزيون بالدولة يتمثل فى الوضع السياسى العام للإعلام الإذاعى وفق توجيهات القيادة السياسية العليا وهذا يتفق مع النظام السياسى والاجتماعى للدولة.

٢- ان تحديد أهداف اتحاد الإذاعة والتليفزيون ينبثق من الأهداف العامة للدولة التى تضمنها الدستور والخطة العامة للتنمية فى المجتمع.

٣- ان اشراف الدولة على هذا الاتحاد يبدو فى تبعيته لوزير الإعلام وقد كفل القانون للاتحاد استقلالاً فنياً وإدارياً ومالياً وهذا يتفق مع النظام السياسى والاجتماعى للدولة، كما يتفق مع اعتبار الدولة دولة نامية.

ومن الملامح الأساسية للقانون أنه يمنح اتحاد الإذاعة والتليفزيون:

(أ) استقلالاً إدارياً.

(ب) تحوراً من القيود فى وضع النظم واللوائح.

### (أ) الاستقلال الإدارى للاتحاد:

ان اتحاد الإذاعة والتليفزيون بموجب قانون ١ لسنة ١٩٧١ يتبع وزير الإعلام.. هذه التبعية تعنى الاشراف والتوجيه والرقابة يضاف إلى ذلك أن وزير الإعلام يرأس المجلس الأعلى للاتحاد ويقوم بتبليغ هذا المجلس توجيهات القيادة السياسية العليا.. ويعتبر هذا هو المعيار لتحديد علاقة الاتحاد بالدولة وبالتالي فاننا إذا نحينا جانباً تبعية الاتحاد لوزير الإعلام فإنه يمكن القول بأن الاتحاد يتمتع باستقلال إدارى تام.. والمجلس الأعلى للاتحاد هو السلطة العليا المهيمنة عليه فى كافة النواحي سواء أكانت سياسية أم برنامجية أم إدارية أم مالية فالمجلس الأعلى

هو الذى يضع السياسة العامة للإعلام الإذاعى وهو الذى يقرر الخطوط المتعلقة بتنفيذها وهو الذى يوافق على اللوائح والنظم والقواعد المتعلقة بسير العمل فى قطاعات الاتحاد وذلك كله دون الرجوع إلى أية جهة أخرى فحسبه أن يتلقى توجيهات القيادة السياسية العليا ليضع هو على أساسها السياسة العامة للإعلام الإذاعى.

أما فيما يتعلق باللوائح والنظم والقواعد المتعلقة بسير العمل فى قطاعات الاتحاد فلم تعد هناك حاجة إلى صدورها بقرار من رئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء على نحو ما كانت تقضى به التشريعات الإذاعية السابقة.

#### **(ب) محرره من وضع النظم واللوائح:**

نص القانون على اختصاص الاتحاد بإجراء جميع التصرفات لإدارة أعماله طبقاً للنظم والأوضاع الحكومية ونظم الهيئات العامة والمؤسسات العامة.. الجديد فى هذا النص هو عدم تقيد الاتحاد بنظم الهيئات والمؤسسات العامة لأن الإذاعة بنوعيتها المسموع والمرئى كانت كل منها تعتبر من قبل صدور القانون المنشئ.. للاتحاد هيئة تسرى عليها نظم الهيئات العامة.. أما مؤسسة الهندسة الإذاعية فقد كانت تسرى عليها نظم المؤسسات العامة.. كل ما فى الأمر أنها جميعاً كانت لا تخضع للنظم والأوضاع الحكومية.. ولا شك فى أن محرره من نظم الهيئات والمؤسسات العامة بالإضافة إلى محرره من النظم والأوضاع الحكومية يكسبه مرونة تتطلبها طبيعة أعماله.

#### **سادساً: القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩**

##### **فى شأن اتحاد الإذاعة والتلفزيون:**

يصدر القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ الذى العمل بالقانون رقم ١ لسنة ١٩٧١.. وقد أعطى هذا القانون الجديد مزيداً من الاستقلال الإدارى والمالى لاتحاد الإذاعة والتلفزيون من أجل دفعه لتحقيق رسالته الإعلامية.

وبهنا من مواد هذا القانون المواد التالية:

### المادة الأولى:

تنشأ هيئة عامة باسم "الاتحاد الإذاعة والتلفزيون" تتولى شئون الإذاعة المسموعة والمرئية فى جمهورية مصر العربية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية ومركزها مدينة القاهرة.

### المادة الثانية:

يهدف الاتحاد إلى تحقيق رسالة الإعلام الإذاعى، المسموع والمرئى، سياسة وتخطيطاً وتنفيذاً فى إطار السياسة العامة للمجتمع ومتطلباته الإعلامية، آخذاً بأحدث ما تصل إليه تطبيقات العلم الحديث وتطوراتها فى مجالات توظيف الإعلام المرئى والمسموع لخدمة المجتمع وبلوغ أهدافه.

وفى سبيل ذلك يعمل الاتحاد على تحقيق الأغراض الآتية:

١- أداء الخدمة الإذاعية المسموعة والمرئية بالكفاءة المطلوبة، وضمان توجيهها لخدمة الشعب والمصلحة القومية، فى إطار القيم والتقاليد الأصلية للشعب المصرى، وفقاً للمبادئ العامة التى نص عليها الدستور.

٢- العمل على دعم النظام الاشتراكى الديمقراطى والوحدة الوطنية والسلام الاجتماعى وصيانة كرامة الفرد وحرية، وتأكيد سيادة القانون من خلال جميع الأعمال الإذاعية من مسموع ومرئية.

٣- العمل على نشر الثقافة، وتضمين البرامج الجوانب التعليمية والحضارية والانسانية وفقاً للرؤية المصرية والعربية والعالمية الرفيعة لخدمة كافة فئات الشعب وتكريس برامج خاصة للطفولة والشباب والمرأة والعمال والفلاحين، اسهاماً فى بناء الانسان حضارياً، وعملاً على تماسك الأسرة.

٤- تطوير الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، والالتزام بالقيم الدينية والأخلاقية في المواد الإذاعية.

٥- الاسهام في التعبير عن مطالب جماهير الشعب ومشكلاته اليومية، وطرح القضايا العامة مع إتاحة الفرصة لبيان مختلف الآراء في شأنها بما فيها الاتجاهات الحزبية وعرض الجهود المبذولة لعلاجها عرضاً موضوعياً.

٦- الإعلان عن مناقشات مجلس الشعب والمجالس المحلية، والالتزام بإذاعة ما تطلب الحكومة إذاعته رسمياً وكل ما يتصل بالسياسات العامة والمبادئ والمصالح القومية العليا.

٧- الالتزام بتخصيص جانب من وقت الارسال الإذاعي والتلفزيوني للأحزاب السياسية ابان الانتخابات لشرح برامجها للشعب، وكذلك تخصيص جانب من وقت الارسال بصفة منتظمة لعرض الاتجاهات الفكرية الرئيسية للرأى العام.

٨- نشر الارسال الإذاعي المسموع والمرنى بالكفاءة المطلوبة لتغطية جميع أنحاء الجمهورية، ودعم وتطوير أجهزته وفقاً للأساليب العلمية الحديثة، مع الالتزام بالإدارة العلمية الاقتصادية لمختلف أجهزته ومرافقه.

٩- تنمية المناخ الملائم لتشجيع الملكات الخلاقة والطاقات المبدعة لأفراد الشعب وأظهار وتشجيع المواهب الجديدة.

١٠- توثيق الروابط الإذاعية مع مثيلاتها في البلاد العربية والإسلامية والأجنبية.

١١- تطوير الخدمات الإذاعية الموجهة للخارج وضمان تحقيقها للمصلحة العليا للدولة.

- ١٢- العمل على دعم نشرات الأنباء والتغطية النشطة للأحداث المحلية والعالمية والتعليق الموضوعى عليها، والاهتمام بدعم امكانات المندوبين والمراسلين الإذاعيين فى الداخل والخارج.
- ١٣- النهوض بالمستوى الفنى والمهنى للقائمين بالخدمات الإذاعية المسموعة والمرئية.

#### المادة الثالثة:

- للاتحاد أن يتعاقد وأن يعجرى جميع التصرفات والأعمال المحققة لأغراضه، دون التقيد بالنظم والأوضاع الحكومية. وله على وجه الخصوص ما يأتى:
- ١- تأسيس شركات مساهمة بمفرده أو مع شركاء آخرين فى المجالات المتصلة بأغراضه.
- ٢- شراء الشركات أو ادماجها فيه والدخول فى مشروعات مشتركة مع الجهات التى تزاوُل أعمالاً شبيهة بأعماله، أو التى قد تعاونه على تحقيق أغراضه سواء فى جمهورية مصر العربية أو خارجها.
- ٣- إنتاج المواد الفنية الإذاعية والتليفزيونية وتسويقها بالبيع أو التأجير فى الداخل والخارج وفقاً للشروط والأوضاع التى يراها محققة لأغراضه.
- ٤- تملك حقوق التأليف والنشر وأسماء الشهرة التجارية للمواد الإذاعية التى ينتجها أو يستخدمها ومنع الغير حق استخدامها.
- ٥- استثمار أموال الاتحاد فى الأوجه التى تتفق مع أغراضه.
- ٦- الحصول على التسهيلات المصرفية والائتمانية لتمويل مشروعاته الاستثمارية على أن تحدد الحكومة الحد الأقصى للمديونية.
- ٧- الاحتفاظ بحصيلة إيراداته من النقد الأجنبى والتصرف فيها لمواجه احتياجه دون التقيد بالقوانين واللوائح والأنظمة المقررة فى هذا الشأن.

٨- إنتاج وإذاعة الإعلانات التجارية (وفقاً للسياسات التي يضعها في هذا الشأن) بما لا يخل بالقيم أو التقاليد العامة.

٩- إنشاء مراكز التدريب لاعداد العاملين وتنمية مهاراتهم في مختلف فروع العمل الإذاعي والتليفزيونى، وتشجيع البحوث والدراسات العلمية فى هذا المجال.

١٠- التعاقد مع وكالات وشركات الأنباء العالمية.

١١- اصدار المطبوعات أو الدوريات أو المجلات التي تعبر عن رسالة إتحاد الإذاعة والتليفزيون.

#### المادة الرابعة:

يحدد بقرار من رئيس الجمهورية الورير المختص بشئون الإذاعة والتليفزيون ويكون للاتحاد مجلس للأمناء ومجلس للأعضاء المنتخبين، وجمعية عمومية.

#### المادة الخامسة:

يشكل مجلس الأمناء على النحو التالى:

١- رئيس يصدر بتعيينه وتحديد مرتبه ومخصصاته ومدة رئاسته قرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء.

٢- عدد من الأعضاء من بين الشخصيات العامة ذات المشاركة الفعالة فى النشاط الفكرى والدينى والعلمى والثقافى والصحفى والاقتصادى والهندسى والمالى والقانون والمهتمين بنشاط الشباب والمرأة والطفولة وغيرها من النشاطات، على أن تكون لهم الأغلبية العددية فى عضوية المجلس. ويصدر بتعيينهم وتحديد مكافآتهم ومدة عضويتهم قرار من رئيس مجلس الوزراء

٣- الأعضاء المنتخبون لإدارة القطاعات الرئيسية للاتحاد.

٤- رئيس الهيئة العامة للاستعلامات.

#### المادة السادسة:

يختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد، واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها، ومتابعة وتقييم أجهزة الاتحاد لمهامها وللمجلس أن يتخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أغراضه وفقاً لأحكام هذا القانون، وله على وجه الخصوص ما يأتي:

١- وضع ميثاق شرف للعمل الإعلامي في الإذاعة المسموعة والمرئية وأخلاقيات الرسالة الإذاعية، وتحديد أسلوب الالتزام بهذا الميثاق.

٢- اعتماد القواعد واللوائح والنظم المتعلقة بسير العمل في قطاعات الاتحاد وشركاته المملوكة له بالكامل بما يكفل تقديم الخدمات الإذاعية المسموعة والمرئية بأعلى قدر من الكفاءة، على أساس من الإدارة الاقتصادية السليمة.

٣- اعتماد اللوائح المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية بما يتفق ومتطلبات العمل في مختلف أبعاده بما يكفل له المرونة واللامركزية.

٤- إصدار لائحة لشؤون العاملين ومعاملتهم المالية بما يتفق وطبيعة العمل الإعلامي وما يحق لهم الرعاية، ويكفل الارتفاع بمستوى الأداء وذلك دون التقيد بالنظم الخاصة بالعاملين المدنيين بالدولة.

٥- الموافقة على البرامج السنوية لاستثمارات الخطة والسياسة العامة لإنتاج المواد المذاعة، وأسس الاستعانة بالبرامج والمواد الأجنبية.

٦- اعتماد القواعد التي تتيح لاعداد الموازنة التخطيطية والموازنة السنوية للاتحاد على نسق موازنات المشروعات الاقتصادية.



٧- اعتماد قواعد الاستعانة بالخبرات الأجنبية في مجال الإذاعة المسموعة والمرئية.

٨- اقرار المعايير العامة لاختيار المواد والبرامج التي يحصل عليها من الخارج.

٩- اعتماد أسس تقييم الأداء والحكم على كفاية النشاط.

١٠- اعتماد القواعد التي تحكم أنشطة الاتحاد ذات الصبغة التجارية.

١١- ابداء الرأي في التشريعات المتعلقة بالإذاعة المسموعة والمرئية.

١٢- الموافقة على انشاء الفرق الموسيقية والمسرحية بما يتفق وأنشطة الاتحاد وخدمة أغراضه.

١٣- اعتماد خطط القوى العاملة ومعايير وترتيب وتوصيف الوظائف.

#### المادة الثامنة:

يعقد مجلس الأمناء دورة عمل كل شهر على الأقل، كما تجوز دعوته للاعتقاد في غير موعد الدورة العادية وذلك بناء على طلب رئيس مجلس الأمناء أو إذا طلب ذلك نصف عدد أعضاء المجلس أو الأعضاء المنتدبون ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره نصف عدد أعضائه على الأقل. ويتولى رئيس المجلس توجيه الدعوة إلى اجتماعاته واعداد جدول أعماله، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الحاضرين وعند التساوي يرجع الجانب الذي فيه الرئيس.

#### المادة التاسعة:

يتولى رئيس مجلس الأمناء الاشراف على شئون الاتحاد وقطاعات المختلفة والتنسيق بينها والتحقق من حسن سير العمل وتنفيذ قرارات مجلس الأمناء.

ويختص أيضاً بما يلي:

(أ) تمثيل الاتحاد في علاقاته بالغير، وأمام القضاء، وفي المؤتمرات

والاتحادات العربية والدولية، وإبرام الاتفاقيات مع هيئات الإذاعة المسموعة والمرئية فى الدول الأخرى.

(ب) عرض تقارير الأعضاء المنتدبين عن سير العمل فى قطاعاتهم على مجلس الأمناء.

(ج) تحديد من له حق التوقيع عن الاتحاد فى مختلف التصرفات.

(د) تحديد اختصاصات الأمين العام والأعضاء المنتدبين فيما يختص بتنفيذ قرارات مجلس الأمناء كل فى قطاعاته.

ولرئيس مجلس الأمناء أن يفوض الأعضاء المنتدبين فى بعض اختصاصاته.

#### المادة الحادية عشرة:

يشكل مجلس للأعضاء المنتدبين برئاسة رئيس مجلس الأمناء وعضوية الأعضاء المنتدبين لإدارة القطاعات الرئيسية للاتحاد.

ويضم إلى المجلس عدد من مديرى إدارات القطاع بحكم وظائفهم وعدد آخر من العاملين فى الاتحاد يصدر باختيارهم قرار من مجلس الأمناء.

وجاء فى المادة الثالثة عشرة أن مجلس الأعضاء المنتدبين يختص بالآتى:

١- تنفيذ قرارات وسياسات مجلس الأمناء.

٢- التنسيق بين خطط وبرامج وأنشطة قطاعات الاتحاد وضمان عمله كفريق متكامل لتحقيق أهداف الاتحاد وتقصى رأى العام بالنسبة للبرامج.

٣- اعداد مشروع الخطة السنوية للبرامج واقتراح السياسة العامة لإنتاج المواد المذاعة وأسس الاستعانة بالبرامج والمواد الأجنبية للعرض على مجلس الأمناء.

٤- دراسة التقرير السنوى عن الموقف المالى للإتحاد ورفع ملاحظاته فى شأنه

إلى مجلس الأمناء، ووضع القواعد التي تتبع لاعداد الموازنة التخطيطية، والموازنة السنوية للاتحاد، واستشعارات الخطة على نسق موازنات المشروعات الاقتصادية.

#### المادة الثامنة والعشرون:

تشكل للاتحاد جمعية عمومية برئاسة رئيس مجلس الأمناء وعضوية كل

من:

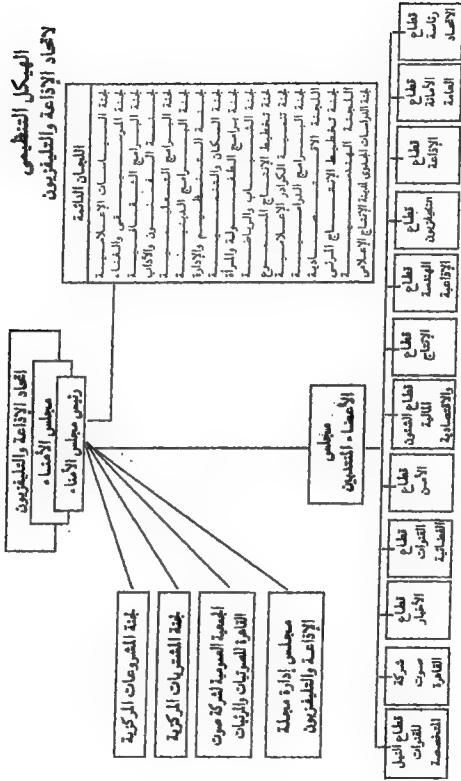
- أعضاء مجلس الأمناء.
- الوزير المختص بشئون اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
- وزراء الاقتصاد والتجارة الخارجية، التخطيط، الشئون الاجتماعية، التعليم والثقافة، شئون مجلس الشعب، المواصلات، الصحة، المالية، الشباب (أو من ينوب عنهم).
- وكيل الأزهر.
- عدد من ذوى الخبرة فى مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به، يصدر بتعيينهم قرار من رئيس مجلس الوزراء.

#### اختصاصات الجمعية العمومية للاتحاد:

- اعتماد التقرير السنوى عن نشاط الاتحاد والشركات التابعة له والذي يعده مجلس الأمناء.
- اعتماد تقرير مراقب الحسابات.
- اقرار الموازنة التخطيطية للاتحاد، وفى حالة ما إذا ترتب على الموازنة التخطيطية أعباء مالية على الموازنة العامة للدولة لا تسرى إلا بموافقة الحكومة.

- اقرار الموازنة السنوية والحسابات الختامية وحساب الأرباح والخسائر للاتحاد وتحديد الاحتياطات والمخصصات وتوزيع الأرباح.
- اقرار زيادة رأس مال الاتحاد وتحديد مصادر التمويل.
- الترخيص باستخدام المخصصات فى غير الأغراض المخصصة لها فى موازنة الاتحاد.
- اقرار مشروعات انشاء الشركات أو المشاركة فيها أو مشروعات الادمج أو التصفية للشركات المملوكة للاتحاد.
- تعيين مراقب الحسابات وتحديد مكافأته.

# الهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتليفزيون











الباب الثاني (٥)  
التخطيط الإعلامي  
الاسس النظرية والنماذج التطبيقية



## الفصل الخامس

الانيس العلمية للتخطيط فى المؤسسات الإعلامية

(تعريفه، خصائصه، أنواعه وتيوده) (\*)

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف عدلى المبد



## أولاً: مقدمة حول التخطيط:

تتصف المشروعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في العالم المعاصر بالتعقد والتشابك والتداخل، وتخضع لتأثيرات متباينة من مجموعات متعددة من المتغيرات.

ويتميز العمل الإداري الحديث - في نفس الوقت - بالرغبة في تحقيق أهداف إنتاجية متعالية في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة، وذلك في مواجهة الضغوط والقيود المختلفة المفروضة عليه.

ويتميز العصر الحديث بالتطور التكنولوجي السريع، والاضخامة في الاستثمارات اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية الجديدة ووضعها في التطبيق بفعالية<sup>(١)</sup>. وأصبح التأكد من نجاح المشروعات لا يتوقف في العصر الحديث على مجرد توفر الموارد المالية اللازمة - وهو أمر مشكوك فيه في أغلب الأحيان - ولكن الأساس في النجاح هو توفر التخطيط العلمي السليم الذي يحدد الأهداف ويرسم الطريق الأمثل لتحقيقها من خلال التوظيف العلمي الدقيق للمتاح من الموارد والامكانيات آخذاً في الاعتبار القيود والمعوقات<sup>(٢)</sup>.

وتقع الوظيفة التخطيطية في مكان القلب من العمل الإداري الفعال سواء كان الأمر يتعلق بالإدارة القومية - إدارة الموارد وتوجيه استخدامها على مستوى الدولة - أو كان العمل الإداري متعلقاً بالمستوى الإقليمي أو القطاعي أو مستوى الوحدة الإنتاجية.

ويعتبر التخطيط أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة، وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة<sup>(٣)</sup>، ويجب على الإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح أن تركز اهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجرى وراء التحسينات والتي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً، والذي يحاول أن يبعد نفسه - على

الأقل نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الامام: حيث احتمالات المستقبل، كما أن المخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين. ولذلك هناك اجماع من أساتذة علم الإدارة<sup>(٤)</sup> على أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها وحجم وطبيعة الأفراد اللازمين لانجازها، وبالتالي يتشكل هيكل التنظيم الإداري المطلوب طبقاً لهذه الأهداف، كما أن وسائل التوجيه المتبعة لابد أن تتفق أيضاً مع الغايات أو الأهداف التي تحددت في مرحلة التخطيط، وأخيراً فإن نفس هذه الأهداف تؤخذ كمعايير للرقابة.

ولذلك لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل في السؤال هل نخطط أم لا ؟ لأن جميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة<sup>(٥)</sup>.

#### ثانياً: تعريف التخطيط:

تعتبر كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع<sup>(٦)</sup>، حيث يعتبره البعض مصطلحاً شاملاً له منفعة مؤكدة، ويمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد، يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط، كما أن هناك البعض الذي يعتبر التخطيط هو اتخاذ القرارات، ولكن هذا الاعتبار خطأ فقد لا تنطوي عملية اتخاذ القرارات على أي تخطيط بالمرّة، ولكن كل عملية تخطيط لابد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات.

وتوجد العديد من التعاريف الأكاديمية لكلمة التخطيط في كتب وبرامج الإدارة ودوائر المعارف والقواميس ونستعرض فيما يلي نماذج من هذه التعاريف<sup>(٧)</sup>:

- التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومن الذى يقوم به؟.

- التخطيط هو الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.

- التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع فى المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

- التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

- التخطيط هو عملية ذهنية بمثابة التحديد الشعورى لبرامج العمل وهو قرار مبنى على أهداف وحقائق وتقديرات مدروسة.

- التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية الرئيسية، ويغضى مجالاً واسعاً من الأنشطة ابتداء من الاحساس المبذنى بالحاجة إلى العلم بشئ ما، إلى التحديد القاطع لما يجب عمله ومتى؟ ومن يقوم بالتخطيط؟

ويعتبر أدق التعاريف واشملها ما قدمه الأستاذ الدكتور على السلمى حيث عرف التخطيط بأنه: <sup>(٨)</sup> تحديد الأعمال أو الأنشطة، وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتفق مع التعريف الأخير للتخطيط لأنه؛ عملية مستمرة، ومستقبلية فى طبيعتها وتنتج إلى الاعداد المتكامل للوصول إلى نتائج والمجازاة مستهدفة.

### ثالثاً: أهم خصائص التخطيط:

يمكن استخلاص مجموعة الخصائص الرئيسية للتخطيط على النحو الآتى <sup>(٩)</sup>:

- يتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية حيث تتحقق الأهداف المرغوبة فى تاريخ قادم أو بعد فترة زمنية تطول أو تقصر منذ اعداد الخطة حيث

يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة. وبصفة عامة فإن الخاصية الأساسية تتمثل فى تقدير الغرض المتاحة فى المستقبل، والعمل على استثمارها من ناحية، والتنسيق بالمشكلات أو الأخطار المحتملة والأهداف لمواجهةها أو تجنبها من ناحية أخرى.

- يتميز التخطيط بأنه عملية أو سلسلة متدفقة ومتراصة من الأنشطة التى تبدأ بتحديد الأهداف واعداد السياسات والاستراتيجيات الموضحة لاتجاهات العمل وقواعد ومعايير اتخاذ القرارات (أو المفاضلة والاختيار من بين البدائل) وتوفير الظروف والأوضاع المساعدة على تحقيق الأهداف وتطوير الخطط والبرامج.

- يعكس التخطيط منطق النظام وفلسفة الالتزام بالعمل فى إطار مرسوم ومحدد، ويعتمد النجاح فى الأخذ بأسلوب التخطيط على خلق مناخ يحاىى المنطق والفلسفة القائم عليهما، فالتخطيط غط للسلوك وأسلوب فى الحياة.

- المقصود بالتخطيط هيكل متكامل من الخطط تختص كل منها بجانب أو آخر من العمل لتحقيق الهدف الأكبر، فعلى سبيل المثال حين تذكر الخطة الخمسية للدولة نجد أنها تتكون من مجموعة خطط: للصناعة، والزراعة، والتجارة، القوى العاملة والإعلام... الخ.

كما يمكن التعبير عن هيكل الخطط من زاوية المدى الزمنى لكل منها، فهناك خطط قصيرة الأجل، وأخرى متوسطة الأجل، وثالثة طويلة الأجل.

- يجب أن تتبلور كل عملية تخطيط فى خطط واضحة محددة، وبالتالي ان لم تتوفر تلك الخطط يصبح التخطيط اهداراً للوقت والمال بلا عائد.



#### رابعاً: أسباب أهمية التخطيط:

- يعمل التخطيط على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ويُعد من الوظائف الضرورية للإدارة وتعدد أسباب أهميته ومنها<sup>(١٠)</sup>:
- التغلب على عدم التأكد والتغير، حيث يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، ويمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها والاستعداد لها قبل وقوعها.
  - يُبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح، حتى يستطيع كل الأفراد العمل على تحقيقها وتركيز الانتباه عليها.
  - يعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد، حيث توجه لتحقيق النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
  - يخفف التخطيط العمل شهر المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تُدرس وتُختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
  - يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
  - يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها - كما ونوعاً -، وذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
  - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

- يفرض التخطيط على المدير تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، مما يمكنه من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ومن الالمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط المختلفة.

- يقدم التخطيط الأساسى الضرورى للمواقفة، فالوظيفة الأخيرة التى تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقاً فى حالة عدم وجود الخطط.

- يقلل التخطيط من النشاط العشوائى والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة بالموضوع ويفتح الباب أمام سبل جديدة وطرق جديدة لتنفيذ الأشياء، ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط.

### خامساً: أنواع التخطيط:

تفاوتت صور التخطيط على مستوى الدولة وفق بعض الأبعاد أو المعايير، حيث يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التخطيط على النحو التالى<sup>(١١)</sup>:

#### ١- نطاق التخطيط:

يمكن التمييز على أساس نطاق التخطيط بين التخطيط القومى الشامل الذى تتناول فيه الدولة مختلف قطاعات النشاط فى المجتمع، وبين التخطيط الجزئى الذى يتعلق بقطاع معين كقطاع الإعلام أو بأقليم معين على النحو التالى:

## ١/١ المخطط القومية الشاملة:

تهدف المخطط القومية الشاملة إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في إطار نظام متكامل من الأهداف التي تلبى حاجات المجتمع في جميع المجالات.

وتتمثل السمة البارزة في المخطط القومية الشاملة في أنها تحاول التنسيق بين قطاعات ومجالات النشاط في المجتمع، وتسعى إلى منع التداخل والازدواج بينها بما يحقق التكامل بين ما يرجى في مختلف جوانب المجتمع وقطاعاته.

## ٢/١ التخطيط القطاعي:

يستهدف هذا النوع من التخطيط قطاع معين من النشاط في المجتمع، ويقصد بالقطاع مجموعة الوحدات التي تمارس نشاطاً متجانساً. ويعتبر التقسيم طبقاً لمدى مجانس النشاط عملية صعبة، ولا تقتصر صعوبة التخطيط القطاعي على إيجاد أسس سلمية وواضحة لتقسيم القطاعات والتمييز بينها فحسب بل أن هناك صعوبات أخرى تتمثل في التأثير المتبادل بين القطاعات، ولذلك تحتاج المخطط القطاعية بعد إقامتها إلى مهارة فائقة ودراسة لإحتمالات ومدى تأثيرها على القطاعات الأخرى.

وقد تتعلق المخطط القطاعية بالقطاعات الاقتصادية كالقطاع الصناعي أو القطاع الزراعي وقد تتعلق ببعض القطاعات الخدمية مثل قطاع التعليم أو قطاع الإعلام أو قطاع الثقافة أو قطاع الطفولة.

## ٣/١ التخطيط الإقليمي:

يتعلق التخطيط الإقليمي بأقليم معين ويكمل كل من التخطيط الإقليمي والتخطيط القومي الشامل الآخر، حيث يبدأ التخطيط الإقليمي من أسفل بمصر المطالب والاحتياجات المحلية والموارد الإنتاجية المتاحة لكل إقليم، ويتجه التخطيط

القومى الشامل من أعلى إلى أسفل أخذاً فى الاعتبار الصورة الكاملة للاقتصاد القومى، ولا يمكن فصل أهداف التنمية الاقليمية عن أهداف التنمية الشاملة.

وتوجد عدة مبررات تؤيد الأخذ بأسلوب التخطيط الاقليمى ومنها: تحقيق أهداف الخطة القومية، تدعيم أجهزة الإدارة المحلية، وزيادة مشاركة الجماهير فى تحقيق أهداف الخطة حيث تدفعهم مشاركتهم فى إعدادها إلى القيام بدور فعال فى تنفيذها وتحقيق أهدافها.

## ٢- درجة المركزية؛

يمكن التمييز على أساس درجة مركزية التخطيط بين نوعين هما: التخطيط المركزى، والتخطيط اللامركزى على النحو التالى:

### ١/٢ التخطيط المركزى؛

يستخدم تعبير (التخطيط المركزى) و(الخطة المركزية) ليشير عادة إلى ممارسة السلطات المركزية لإصلاحات واسعة فى تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها. وقد تقوم بعض الممارسات على أخذ اقتراحات المستويات الأدنى والأجهزة والمشروعات القائمة بالتنفيذ ولكن العبرة بسلطة القرار النهائي بشأن الأهداف والسياسات والبرامج وطالما تكون فى يد السلطات العليا تعد الخطة بناءً على اقتراحات ومعلومات تصعد إليها من المستويات الأدنى.

ويأخذ التخطيط المركزى بأسلوب الرقابة المباشرة والتفصيلية على النشاط.

### ٢/٢ التخطيط اللامركزى؛

تكون الخطة لامركزية عندما يتاح للمستويات الأدنى وأجهزة ومنظمات التنفيذ أن تشارك مشاركة ايجابية فى تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها، ويكون لقراراتها فى هذا الشأن وزن كبير.

ويعتمد التخطيط اللامركزي أساساً على أساليب الرقابة غير المباشرة حيث تقف الخطة عند حد تقرير أهداف كلية دون التطرق إلى وضع أهداف مفصلة.

### ٣- المدى الزمني:

ويمكن التمييز على أساس المدى الزمني بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل على النحو التالي:

#### ١/٣ التخطيط طويل الأجل:

يقصد بالتخطيط طويل الأجل أعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة تتراوح بين ١٥ و ٣٠ سنة عادة، وتوجد عدة أسباب تبرر هذا النوع من التخطيط من أهمها أن بعض أهداف المجتمع لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأجل مثل التصنيع أو الزراعة أو تغيير الهيكل الاجتماعي تغييراً شاملاً أو تغيير نمط التمويل فالخطة العمانية ٢٠٢٠ التي أعدت لتمتد على مدى ٢٥ سنة (١٩٩٥-٢٠٢٠) تقوم على تغيير وتنوع مصادر الدخل من الإعتماد على مصدر رئيسي أو وحيد هو البترول إلى تنوع مصادر الدخل بإدخال الصناعة والتجارة والزراعة والسياحة ضمن مصادر التمويل.

وعندما تعد الخطة لفترة طويلة، فإن التنبؤات التي تقوم عليها وكذلك الاستراتيجيات التي تأخذ بها، وأيضاً درجة واقعية الأهداف التي تتضمنها، تصبح كلها عوامل حرجية تتطلب الكثير من الدراسات والبحوث، وتقتضى مشاركة الكثير من الأجهزة والخبرات الفنية.

وتواجه التخطيط طويل الأجل في مختلف المجتمعات عدة عقبات أهمها: النقص الشديد في الاحصاءات، وعدم دقة أو جدية التنبؤات والتقديرات الخاصة بالموارد والأهداف، ولذلك تكون الخطة طويلة الأجل عادة أقل تفصيلاً من الخطة الخمسية، وتكون هذه الخطة الأخيرة أقل تفصيلاً من الخطة السنوية وهكذا.

### ٢/٣ التخطيط متوسط الأجل:

يغطي التخطيط متوسط الأجل عادة فترة تتراوح بين أربع وسبع سنوات، ويُعتبر التخطيط الخمسى - أى الخطة التى يستغرق تنفيذها خمس سنوات - الشكل الغالب وتعد الخطة طويلة الأجل على أساس أنها عدد من الخطط المتوسطة، كما أن النتائج الفعلية التى تحققها هذه الخطط متوسطة الأجل تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط طويلة المدى.

وتعتبر دقة التنبؤات، وملامحة الاستراتيجيات، وواقعية الأهداف التى تحتويها الخطط متوسط الأجل من الأمور المهمة والمرتبة لنجاحها تماماً كالخطة طويلة الأجل.

### ٣/٣ التخطيط قصير الأجل:

يقصد بالتخطيط قصير الأجل الخطط السنوية التى تكون فى الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل، فالخطة الخمسية لا بد وأن توزع فى الغالب على خمس سنوات، بحيث تحتوى كل سنة على مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة: لها أهدافها وبرامجها، وتمثل الأهداف والبرامج الخاصة بكل مرحلة خطة سنوية قصيرة الأجل.

وتعمل الخطط قصيرة الأجل - إذا ما كانت مراحل من خطة أبعد مدى (متوسطة أو طويلة) - كأدوات لتابعة تنفيذ الخطة الأبعد مدى حيث يمكن استخدام ما تحتويه الخطة متوسطة المدى أو طويلة المدى من أهداف مرحلية كمعايير يقاس على أساسها التنفيذ الفعلى.

وما يجدر ذكره، أن الخطط السنوية يمكن تقسيمها - كما فى مجال الإعلام الإذاعى والتلفزيونى - إلى خطط أقل حيث طبيعة العمل الإذاعى تقوم على نظام الدورات البرامجية، وتكون الخطة الإعلامية ربع سنوية هى مدة الدورة البرامجية، والتى تكون واحدة للقناة الأولى، وثانية للقناة الثانية والثالثة للقناة الثالثة... وهكذا ويتجميع خطط الدورة البرامجية للقنوات التلفزيونية والمحطات الإذاعية

تكون الخطة الإعلامية الربع سنوية ويكون تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون أهم أدوات التقييم المرحلى والنهائى للخطة الإعلامية السنوية.

#### ٤- درجة التفصيل:

ويمكن على أساس درجة التفصيل التمييز بين الخطط التى تحتوى على تفصيلات دقيقة عن مختلف المؤشرات والمعايير المطلوب تحقيقها والسياسات والبرامج المطلوب الالتزام بها وبين الخطط التى تحتوى على أهداف ونتائج نهائية وسياسات وبرامج تصاغ فى شكل عموميات ولا تحتوى على وصف تفصيلى لما هو متوقع أو مطلوب تحقيقه على النحو التالى:

#### ١/٤ الخطط التفصيلية:

تحتوى الخطط التفصيلية على تحديد دقيق ومفصل للأهداف والبرامج والإجراءات المطلوب تحقيقها والالتزام بها، وغالباً تحد من حرية الوحدات المنفذة فى التصرف أثناء التنفيذ وتلجأ الدولة إلى الخطط التفصيلية فى الحالات التى تحرص فيها على السيطرة الكاملة على ما تقوم به الوحدات المنفذة من أدا.

#### ٢/٤ الخطط الإجمالية:

تتسم الخطط الإجمالية بقدر كبير من العمومية، ولا تستغرق فى التفصيلات، وتتصاغ أهدافها فى صورة ونتائج نهائية إجمالية وتعتبر معظم الخطط التى تستخدمها الدولة فى الأنظمة الرأسمالية من هذا النوع.

#### ٥- درجة الإلزام:

ويمكن التمييز على أساس درجة الإلزام بين التخطيط الملزم الذى تمارس فيه الدولة القدرة على وضع أهدافه وسياساته وبرامجه موضع التنفيذ وبين التخطيط غير الملزم الذى تترك فيه الحرية للمنظمات التى يقع عليها أن تنفذ أو لا تنفذ ما تحتويه الخطة وذلك على النحو الآتى:-

## ١/٥ التخطيط الملزم:

تكون الخطة ملزمة عندما تملك الدولة أن تفرض أهدافها وسياساتها وبرامجها على من يقع عليهم تنفيذها، ويتحقق هذا الإلزام عندما تسيطر الدولة على المشروعات والقطاعات التي تقوم بالتنفيذ، وفي الإعلام حينما تملك الدولة أجهزة الإذاعة والتلفزيون تستطيع أن تلزمها بخططها وأهدافها وسياساتها بينما لا تلتزم المؤسسات الإذاعية والتلفزيونية الخاصة بهذه الخطط والأهداف بنفس درجة الإلزام. وتنتشر الخطط الملزمة في الأنظمة الشيوعية والاشتراكية والسلطوية حيث تملك الدولة أن توجه المسار وتسيطر على جوانب النشاط في المجتمع من خلال ما تقوم به أجهزتها ومنظماتها ومشروعاتها التي يكون لها الثقل الأكبر في المجتمع.

## ٢/٥ التخطيط غير الملزم:

تقوم الدولة في الخطط الإختيارية غير الملزمة بتحديد أهداف اقتصادية واجتماعية وإعلامية، وتحدد السياسات والبرامج المدعمة لها، لكنها تمارس على المستوى الفعلي قدراً محدوداً من التأثير على مسار التنفيذ. وبصفة عامة، حينما يكون الجزء الأغلب من التنفيذ مما ورد في الخطة بيد القطاع الخاص، تكون الخطة إختيارية حيث أنها أحد البدائل التي يمكن لمشروعات القطاع الخاص الأخذ بها أو عدم الأخذ بها، وننظر إلى المناطق الإعلامية الحرة في الدول العربية ضمن هذا التخطيط، حيث تضع الدول ضوابط عامة لهذه المناطق الحرة وإذا أقبل القطاع الخاص على انشاء قنوات تلفزيونية خاصة يسترشد بهذه الضوابط ويسعى إلى تنفيذ خططه الإعلامية - التي قد تأخذ بالأهداف الإعلامية للدولة - وما لا يتعارض مع هذه الضوابط العامة.

## سادساً: قيود التخطيط:

توجد مجموعة قيود على عملية التخطيط - بغض النظر عن مدى جديتها أو



أهميتها - يجب أخذها في الاعتبار، وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة. ومن أهم القيود التي تُحد من استخدام التخطيط ما يلي (١٢):-

- الشك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، حيث لا يمكن التنبؤ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلية، وتتأثر فائدة الخطة بمدى صحة الفروض المستقبلية التي استخدمت لتكوين الخطة.
- إرتفاع تكلفة التخطيط مقارنة بمساهمته الفعلية في اعتقاد البعض حيث يرون أنه من الأفضل إنفاق الأموال على التنفيذ.
- يقيد التخطيط الحرية والمبادأة حيث يعتقد البعض أن الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة.
- يهتم بعض الناس بالحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل، فالحاضر مؤكد ومرغوب، بينما يعنى المستقبل التغيير والتعديل طبقاً للظروف الجديدة.
- يؤخر التخطيط العمل ويضيع الوقت، مما يترتب عليه التأخير في التنفيذ.

## مصادر الفصل الخامس ومراجعته

- (١) على السلى. التخطيط والمتابعة. (القاهرة: مكتبة غريب، د.ت) ص ١٥١.
- (٢) المرجع السابق.
- على محمد منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩) ص ١٠٥ - ١١٠.
- (٣) اسامة صادق. المبادئ العلمية للإدارة العامة. (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٩) ص ١١٧.
- جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال. (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨) ص ١٤٦.
- محمد حسن يس، مدني عبد القادر. وفاسلف الإدارة. (القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية، ١٩٨٣) ص ١٧٥ - ١٧٦.
- (٤) على شريف. الإدارة العامة، مدخل الأنظمة (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١) ص ٥٢٥.
- مرسى يوسف خميس. مدخل إلى التخطيط. (الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩) ص ١٣.
- Aibers, Henry. Organized Executive Action. (N. Y. John (٥) Wiley and Sons, Inc, 1991) P. 304.
- (٦) جميل أحمد توفيق. مرجع سابق. ص ١٤٨.
- (٧) للاستزادة حول تعريف التخطيط أنظر المصادر والمراجع الآتية:
- اسامة صادق. مرجع سابق. ص ١٠٦ - ١٠٨.
- جميل أحمد توفيق. مرجع سابق. ص ١٤٨ - ١٤٩.
- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية (القاهرة: د.ن، ٢٠٠٠) ص ١١ - ١٤.
- على السلى. الإدارة المعاصرة. (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٧) ص ١١٥ - ١٤٥.
- على شريف. مرجع سابق. ص ٥٢٣ - ٥٢٤.
- على محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٠٥ - ١٠٧.

- ١٧٨ - ١٨١. محمد حسن يسن، مدني عبد القادر. مرجع سابق. ص ١٧٨ - ١٨١.
- ١٨١ - ١٨٢. محمد عاطف غيث (محرر). قاموس علم الاجتماع. (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩) ص ٣٣٠ - ٣٣١.
- Newman and Summer. *The Process of Management*. (N.J: Prentice Hall, Inc, 1992) P. 258.

- (٨) على السلى. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٥٢.
- (٩) للاستزادة أنظر المراجع الآتية:
- المرجع السابق. ص ١٥٢ - ١٥٤.
- عاطف عدلي العبد. "مذكرات في إدارة المؤسسات الاذاعية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية". (القاهرة: دار الهاني، ١٩٨٨) ص ٨ - ١١.
- (١٠) للاستزادة أنظر المراجع الآتية:
- اسامة صادق. مرجع سابق. ص ١١٠ - ١١٣.
- جميل أحمد توفيق. مرجع سابق. ص ١٤٩ - ١٦٤.
- على السلى. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٦٢ - ١٦٣.
- على محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٠٧ - ١١٠.
- (١١) للاستزادة حول أنواع التخطيط أنظر المراجع الآتية:
- أبو بكر متولى. التخطيط القومي والإقليمي والمحلى. (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، د.ت) مذكرة رقم ١٦١ ص ٢١.
- أحمد صقر عاشور. الادارة العامة: مدخل بيئي مقارن. ط١ (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٩) ص ٣١٩ - ٣٢٩.
- عبد الغفور يونس. دراسات في الإدارة العامة. (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨) ص ٢٧٩ - ٣١٣.
- على السلى. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٦٠ - ١٦١.
- على محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٣٠ - ١٣٣.
- عاطف عدلي العبد. "مذكرات في إدارة المؤسسات الاذاعية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية". مرجع سابق. ص ١٣ - ٢٢.
- العشري حسين درويش. التخطيط الإقليمي: مبرراته وأهدافه (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٧٠) مذكرة رقم ٩٧٤ ص ٢ - ٨.

١٠- العشري حسين درويش. "مبادئ التخطيط الإقليمي". (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٧٠) مذكرة رقم ٩٧٢ ص ٣ - ٤.

١١- محمد حسن يسن، مدني عبد القادر. مرجع سابق. ص ١٨٣ - ٢٠٥.

١٢- محمد علي الشناوي. "التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية الشاملة" (القاهرة: معهد التخطيط القومي، د.ت) مذكرة رقم ٨٧٦. ص ٢٤ - ٣١.

١٣- محمود عمر محمود. "تخطيط القرى العاصلة وتخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية". (القاهرة: معهد التخطيط القومي، د.ت) مذكرة رقم ٨٦٢ ص ٢٨ - ٢٩.

١٤- محي الدين الأزهرى. الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣) ص ١٨٩.

١٥- موسى يوسف خميس، مرجع سابق، ص ٤٧ - ٥١.

ومن نماذج الخطط القومية الشاملة الخطة المتميزة الأتية:

- سلطنة عمان. خطة التنمية الخمسية الخامسة ١٩٩٦ - ٢٠٠٠ (مستط : مطبعة عمان، ١٩٩٦) ص ٥٦٧.

(١٢) جميل أحمد توفيق. مرجع سابق. ص ٦٥ - ١٦٦.

١٦- علي محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٣٥ - ١٤٠.

Anderson & Sweeney. An Introduction to Management Science  
(U.S.A.: West, 1979).

## الفصل السادس

### التخطيط الإعلامي:

(تعريفاته، عناصره وسماته، والصعوبات التي تواجهه) (\*)

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف على المبد



## مقدمة:

يقتضى تناول التخطيط الإعلامي دراسة الإعلام دراسة متكاملة: نماذجه وقنواته ودوره في التنمية ومشكلاته خاصة في مجالات البحوث والتدريب الإعلامي باعتبار أن التخطيط يأخذ في اعتباره جميع عناصر عملية الاتصال: المصدر، الرسالة، الوسيلة، التأثير، رجع الصدى فالتخطيط الإعلامي هو في الواقع محصلة تفاعل هذه العناصر معاً مستندة إلى الأسلوب العلمى ولذلك يفيد التخطيط الإعلامي في تنسيق الأنشطة المتنوعة وتوجيهها إلى أهداف محددة متفق عليها والبديل للتخطيط الإعلامي هو السلوك العشوائي.

## أولاً: تعريف التخطيط الإعلامي

لا يختلف مفهوم التخطيط الإعلامي عن التخطيط بمفهومه العام، فالخاصية الأساسية للتخطيط هي تعلقه بالمستقبل فمن الضروري الالتزام باتباع تصرفات معينة خلال مدة معينة من المرونة التي تسمح بإجراء تعديلات خاصة أن التخطيط يسعى وراء هدف متحرك مما يقتضى مراجعة الخطة لتحديد مدى فعاليتها.

وتوجد العديد من تعريفات الأكاديميين والممارسين للتخطيط الإعلامي منها<sup>(١)</sup>:

\* **التخطيط الإعلامي:** عملية إرادية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتعبئة الجهود سواء أكانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، لكي يتسنى للمجتمع تعبئة امكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة، للنهوض بالمسئوليات، وتحقيق الأهداف المرجوة.

\* **التخطيط الإعلامي:** عملية تسيير وفق خطوات علمية محددة تتمثل في جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتحديد الأهداف الإعلامية أو الدعائية وتقسيمها مرحلياً وتحديد المزيج الاتصالي والشكل الذي ستستخدمه الحملة الإعلامية وجدولتها وتقييمها مرحلياً ونهائياً.

\* **التخطيط الإعلامى:** توجيه نظم ووسائل الاتصال فى المجتمعات النامية عن طريق جهاز مركزى، لتحقيق الأهداف الأساسية للدول النامية وخاصة دعم الوحدة القومية، وتعجيل ومساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق استخدام الأساليب الفنية والعلمية للاتصال طبقاً لظرف كل بلد وتعديل هذه الأساليب تبعاً لمدى القرب أو البعد عن تحقيق الهدف عن طريق المتابعة والتقييم.

\* **التخطيط الإعلامى:** عملية إرادية تقوم بها أجهزة متخصصة، ويقصد بها التشخيص والتنبيه بمستقبل التطور الفكرى والسلوك الانسانى، وتركز على تحليل دقيق لمستوى وعى الناس ومعارفهم، ومستوى التطور الاجتماعى بهدف خلق التهيئة الفكرية المسبقة الضرورية للمؤسسات الإعلامية أولاً، وعن البناء الاجتماعى الجديد فى وعى الجماهير ثانياً.

\* **التخطيط الإعلامى:** هو توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التى يمكن أن تتاح خلال سنوات البحث من أجل تحقيق أهداف معينة مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات.

\* **التخطيط الإعلامى:** هو التوظيف الأمثل للامكانيات البشرية والمادية الموجودة، التى يمكن وجودها أثناء الفترة الزمنية للخطة من أجل تحقيق أهداف معينة سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها".

ونرى أن أدق التعاريف واشملها تعريف الحبيب الإعلامى سعد لبيب للتخطيط الإعلامى بأنه: توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التى يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة، من أجل تحقيق أهداف معينة، فى إطار السياسة الإعلامية أو الاتصالية، مع الاستخدام الأمثل لهذه الامكانيات.

ويعتبر هذا التعريف - المستمد من خبرات واقعية طويلة فى العمل الإعلامى



من ناحية ومعايشة ومتابعة وتنظيم المنظمات الإعلامية الدولية والعربية للعمل الإعلامي من ناحية أخرى - بعد مميزات منها:

- الإشارة إلى المفهوم الأدق: توظيف الذي يعنى الاستفادة من كل ما هو متاح من امكانيات بشرية ومادية.

- الجمع بين الامكانيات البشرية والمادية حيث أن النوعين أهم أسس التخطيط الإعلامي السليم حيث لا يمكن الإعتماد على أحدهما دون الآخر.

- عدم قصر النظرة على الامكانيات المتوافرة حالياً وإنما التطلع والبحث والتخطيط للاستفادة مما سيتم توفيره أو المتوقع اتاحته من هذه الموارد مستقبلاً انطلاقاً من النظرة المستقبلية للتخطيط.

\* الإشارة إلى الأهداف الإعلامية التى تسعى كل خطة إلى تحقيقها وربطها بالسياسة الإتصالية والإعلامية التى توضع فى ضوءها هذه الأهداف وتسمى وسائل الإعلام إلى تنفيذها.

\* الإشارة إلى ضرورة وأهمية الإستخدام الأمثل للامكانيات البشرية والمادية باعتبار أن إحدى سمات التخطيط تقليل النشاط العشوائى.

### ثانياً: عناصر التخطيط الإعلامي وخصائصه

يقوم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعى بشقيه المسموع والمرئى بصفة خاصة على مجموعة أساسية من العناصر لا تتم بدونها عملية التخطيط ويتسم بمجموعة من السمات من أهمها:

#### ( أ ) توفر المعلومات:

لا تخطيط بدون معلومات ومن المعلومات الأساسية لبدء التخطيط الإعلامي:

- ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المادية والامكانيات البشرية

المتاحة عند بدء تنفيذ الخطة والتي ستحتاج حتماً خلال فترة التنفيذ وموعد توافرها بالتحديد.

- ضرورة توافر المعلومات عن الخطط القومية الشاملة والخطط الإقليمية والقطاعية.

- تعداد وتوزيع السكان وفقاً لأحداث التعدادات وتحديثها المستمر سنوياً وأهم ملامح النمو السكاني وخصائصه.

- الأنشطة الاقتصادية والمجتمعية المختلفة التي تشكل اقتصاد الدولة.

- الملامح الأساسية لموافق الإعلام والاتصال والأنشطة المعاونة من وسائل وأجهزة الاتصال المباشر.

- واقع التأهيل الأكاديمي والتدريب الإعلامي سواء على المستوى القومي أو الأقليمي أو المحلي.

- واقع الصناعات المتصلة بالنشاط الإعلامي.

- واقع ونتائج البحوث الإعلامية الأكاديمية والمهنية وتوثيقها.

- تدفق المنتجات الإعلامية والثقافية والمصادر التي تعتمد عليها وسائل الإعلام.

- واقع الإنتاج الإعلامي العربي والقطري بالقطاعين الحكومي والخاص.

- المشكلات والقضايا الاجتماعية والثقافية بالمجتمع.

- الجوانب التقنية لوسائل الإعلام.

وإذا أخذنا الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون كنموذج نجد أن

مصادر معلومات هذه الخطة ومراجعتها لعام ٢٠٠١/٢٠٠٠ هي<sup>(٢)</sup>:

- تصريحات وخطب السيد / رئيس الجمهورية والسيد رئيس الوزراء وبيان الحكومة عن عام الخطة.
- تصريحات السيد / وزير الإعلام بالصحف والإذاعات المسموعة والمرئية.
- تصريحات السيد / رئيس مجلس الأمناء والسادة رؤساء القطاعات.
- تصريحات السادة الوزراء والمحافظين والمستولين.
- آراء مختلف الكتاب في مختلف التخصصات بالصحف والمجلات الدورية.
- اتجاهات الرأي العام من خلال آراء الجماهير في مختلف الصحف.
- جلسات مجلس الشعب وطلبات الإحاطة والاستجوابات المناهضة بالتلفزيون.
- تقارير المتابعة الخاصة بالإدارة المركزية لبحوث المستمعين والمضاهدين التابعة لقطاع الأمانة العامة عن أنشطة كافة الخدمات المسموعة والمرئية.
- تقارير مجلسي الشعب والشورى بلجانتهما المتخصصة عن عام الخطة.
- إصدارات معهد التخطيط القومي من بحوث ودراسات عن عام الخطة.
- تقارير المجالس القومية المتخصصة عن عام الخطة.
- أهم ما صدر من كتب أو مجلات متخصصة حول موضوعات الخطة ومباحثها.
- الإصدارات الخاصة بالوزارات وقطاعات الدولة التي يتم تبادل المطبوعات بينهما وبين الإدارة المركزية للتخطيط.
- الإصدارات الخاصة بالهيئات والمؤسسات الإعلامية المصرية والعربية والأجنبية.

## (ب) وضع سياسة اتصالية واضحة:

إن السياسة الاتصالية هي: «مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات: تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم ومواسعة نظم وأشكال الإتصال المختلفة على الأخص منها: وسائل الاتصال الجماهيرى من أجل تحقيق أفضل النتائج الإجتماعية الممكنة فى إطار النموذج السياسى والإجتماعى والاقتصادى الذى تأخذ به الدولة.

### ١- ركائز مبدأ ديمقراطية الاتصال والنتائج المترتبة على الأخذ به فى السياسات الاتصالية والإعلامية<sup>(٣)</sup>:

إن الأساس الذى ينبغى أن تقوم عليه السياسة الإعلامية هو مبدأ ديمقراطية الاتصال الذى يتكون من ثلاث ركائز هي: الحق فى الاتصال، الانتفاع والمشاركة على النحو الآتى:

١/١- الحق فى الاتصال: ذلك أن الإعلام "بمفهومه الاجتماعى نشأ لتلبية حاجة الانسان إلى الاتصال، وهى حاجة إنسانية نشأت منذ نشوء المجتمعات البشرية، حاجة الفرد لكى يتصل بغيره من الأفراد، يتبادل معهم المعلومات والأفكار ويعبر عما فى نفسه، ويتلقى من الآخرين ما لا يعرف ويعطيهم ما يعرف، ثم حاجة الجماعة لتتصل بعضها ببعض الآخر لتحقيق نفس الأغراض، وتغير "وسائل الاتصال والتبليغ ونقل المعلومات لا يعنى تغيراً فى طبيعة هذه الظاهرة الاجتماعية، بل المفروض أن تطور هذه الوسائل يؤدى إلى تنمية هذه الظاهرة وبالتالي تنمية المجتمعات البشرية بذاتها.

ويستند "الحق فى الاتصال" إلى الحق الطبيعى للفرد فى أن "يتجمع" مع الآخرين، وأن "يعبر" عن نفسه، وأن "يعرف" بصرف النظر عن المصدر الذى تأتى منه هذه المعرفة. وينسحب هذا الحق من ناحية أخرى على المجتمعات والأمم.

ويدخل البعض ضمن عناصر "الحق فى الاتصال" حق الرد: أى الحق فى الرد على المعلومات والأفكار التى أسندت إلى فرد أو مجتمع بعينه.

ومعروف أن مجموع العناصر التى يتكون منها هذا الحق - مما لا شك فيه - واردة فى "الميثاق العالمى لحقوق الإنسان"، ولكن ارتباطها معاً فى كيان واحد ومفهوم جيد من شأنه أن يعطى لها أبعاداً جديدة، وهى مازالت موضع نظر، وإن كانت قد تبلورت حتى الآن فى عدد من الأفكار المبدئية من أهمها: الانتفاع والمشاركة.

**نشأة مفهوم الحق فى الاتصال:** من المعروف أن دارسى أعلن مفهوم الحق فى الاتصال لأول مرة عام ١٩٦٩، وبصمخ المفهوم مما أصابه من تفرعات منذ أعلته جان دارسى حتى أن ثقل الجوانب الأخلاقية والسيكولوجية والسوسولوجية والسياسية والثقافية التى اكتسبها منذ اعلائه تهدد باغراق الحق فى بحر متلاطم من مطالب متضاربة واعتبارات لا صلة لها به.

ويمكن القول أن العناصر التى أوردها هنرى هنتلى تشكل عناصر الحق العام فى الاتصال وهى: حق الكلام، حق الإنسان فى أن يستمع إليه، الحق فى الحصول على رد، حق الرد، حق الاستماع، يضاف إليها ما أورده كوكا: حق الإنسان فى أن يرى، وحق الإنسان فى أن ينظر إليه، الحق فى التعبير عن النفس كتابة أو طباعة، الحق فى التعبير عن النفس بشكل من أشكال الفنى والحق فى الاختيار أو الحق فى عدم تلقى الإعلام.

٢/١ - الانتفاع: بمعنى أن تكون وسائل الاتصال والمعلومات متاحة لكل فرد من أفراد المجتمع، فلا تكون احتكاراً للصفوة دون غيرها حتى لو كانت الصفوة أقدر على الاستفادة منها، ولا تكون وقفاً على سكان المدن دون سكان الريف أو البادية أو المناطق المعزولة، ولا يختص بها المتعلمون دون غيرهم من الأميين أو أشباههم، ولا تقتصر فى التعبير عن فئة اجتماعية

متميزة وتهمل الفئات الأخرى سواء كان مصدر هذا التمييز هو الجنس أو  
العنصر أو اللغة أو الدين أو الانتماء السياسي.

وليس معنى ما سبق ألا تكون هناك وسائل أو رسائل متخصصة لأي فريق من  
هؤلاء، فهذا أدعى إلى مزيد من التواصل الاجتماعي بكل ما يحققه من أهداف  
اجتماعية ومعرفية، ولكن المقصود؛ هو إتاحة الوسائل وفرص الانتفاع بها لكل هذه  
الفرق لكي تتواصل فيما بينها ومع الآخرين، والعمل على عدم حرمان أى منها من  
هذا الحق.

ويؤدى الأخذ بهذا المبدأ - فيما يؤدى إليه من نتائج - إلى ضرورة مد شبكات  
المواصلات والاتصالات السلوكية والسلوكية إلى كل التجمعات السكانية بأى  
طريق من الطرق التقنية الممكنة، وزيادة كفاءة شبكات توزيع الصحف والمطبوعات  
المختلفة ومحطات الإذاعة والتلفزيون، وذلك كله بطبيعة الحال وفق أولويات  
تحدها الظروف العامة والأماكن المادية والبشرية المتاحة أو التى يمكن اتاحتها  
خلال فترات زمنية محددة.

ويعنى الانتفاع بالاتصال - كذلك - توفير وسائل فرص التعبير الخاصة لكل  
المجتمعات المحلية أو المتميزة التى تربط بينها عوامل تحدد ذاتيتها سواء كانت  
جغرافية أو عرقية أو لغوية أو مصلحة أو مهنية.

٣/١- المشاركة؛ والمقصود بها فى هذا الإطار تحقيق أكبر قدر من المشاركة  
العامة فى العملية الاتصالية بحيث لا يقتصر دور الأفراد والفئات  
الاجتماعية المختلفة على مجرد التلقى للرسائل الإعلامية بل يمتد إلى  
المشاركة الإيجابية فى التخطيط والتنفيذ أيضاً، ذلك أن فرض المادة من  
جانب وسائل الإعلام دون مشاركة فعالة من جمهور المتلقين يقوم على  
إفتراض أن الجمهور قد "فرض" هذه الوسائل فى تخطيط وتنفيذ ما يقدم  
له، وفى هذا امتحان لعقلية المواطن واستهانة بحاجاته ورغباته.

ان عمل الوسائل لابد أن ينطلق من "افتراض" آخر هو وجود: عقد اجتماعي أو اتصالي بين الجمهور والوسيلة تقدم الوسيلة بقتضاه ما يحتاجه وما يرغب فيه، وبذلك تصبح العملية الاتصالية علاقة بين طرفين وليست عملاً منفرداً من جانب واحد.

وتؤدي المشاركة في العملية الاتصالية إلى زيادة فعاليتها وقوة تأثيرها فهي التي تضمن استجابة الوسائل والرسائل للاحتياجات الاتصالية والثقافية للفئات الاجتماعية المختلفة بحيث لا تنعزل عن جماهير المتلقين - أهم عنصر في العملية الاتصالية - فالمشاركة هي التي تدعم الجهود القائمة بين القائمين بالاتصال والمتلقين، وبين هؤلاء وبين الوسائل ذاتها، الأمر الذي يزيد من قدراتها الإقناعية، فهي لم تعد في نظر المتلقين ملكاً للصفوة وحدهم بل أصبحت ملكاً للجماهير كلها. وليست هناك صيغة معينة لهذه المشاركة، فالأمر يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية ونوعية وسائل الاتصال: فهناك تجارب لكثير من الصحف العربية في إتاحة فرص التعبير الشعبية من خلال صفحاتها، أي المشاركة في تنفيذ الرسالة الإعلامية، وتجارب أخرى في إعداد برامج الإذاعة والتلفزيون وتنفيذها وتخطيطها وإدارة المؤسسات الإعلامية ذاتها.

وتعتبر بحوث الاتصال المتصلة بجماهير المتلقين وتحري رغباتهم واحتياجاتهم ومتابعة ما تتركه فيهم من آثار، وأخذ كل هذا في الاعتبار عند وضع السياسة التي تسير عليها وسائل الاتصال المختلفة وصياغة ما تحمله من رسائل إعلامية، تعتبر شكلاً غير مباشر من أشكال المشاركة الشعبية.

٢- أهم النتائج التي تترتب على الأخذ مبدأ ديمقراطية الاتصال بركائزه الثلاث وتؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال:

يؤدي الأخذ مبدأ ديمقراطية الاتصال بركائزه الثلاث في التطبيق العملي إلى عدد من النتائج تؤدي بطبيعتها إلى زيادة فعالية الاتصال ومن بين هذه النتائج:

١/٢ - الحد من السيطرة المبالغ فيها والتي تقارصها الحكومات على وسائل الاتصال المختلفة أو على صياغة الرسائل الإعلامية، بما يتيح مزيداً من التعبير عن الرأي والرأى الآخر ويطلق ملكات الابداع الفنى والفكرى - وبالتالي - ضبط الرقابة وسلطة المنع والمنع والإعتماد على احساس الأفراد والهيئات القائمة بالاتصال بمسئوليتها الإجتماعية فى اطار القوانين(\*) والمواثيق المهنية(\*\*).

٢/٢ - عدم تركيز وسائل الاتصال والإعلام فى العواصم والمدن الكبرى وتهئية المناخ المناسب لقيام ودعم وسائل اتصال محلية أو لخدمة المجتمعات ذات الطبيعة الخاصة.

٣/٢ - عدم تركيز سلطة اتخاذ القرار فى ايدي بيروقراطية بعيدة عن العمل الميدانى وعن الاحساس أو الاهتمام بالحاجات الاتصالية والثقافية لفئات المتلقين بوجه ارضاء السلطات الأعلى، ووضع النظم التى تكفل القدر المناسب من المشاركة الايجابية من جانب العاملين فى أنشطة الاتصال المختلفة فى التخطيط لها وتنفيذها.

٤/٢ - تعدد مصادر الإعلام والمعلومات، وذلك باتاحة الفرصة لخلق مصادر جديدة ومتنوعة يستطيع المتلقى أن يلجأ إليها للحصول على ما يريد من معلومات وأفكار، والغاء القيود القانونية أو المادية التى تمنع المتلقى من الالتجاء إلى هذه المصادر سواء كانت محلية أو خارجية وبذلك تتاح له الفرصة لتكوين آرائه ومواقفه بطريقة انسانية بغير ضغوط من الاحاح بأرا. معينة أو منع وصول آراء أو أفكار بديلة، كل هذا - طبعاً - فى حدود قواعد النظام العام للآداب المتعارف عليها فى المجتمع.

---

(\*) مثل القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، وتعديلاته.

(\*\*) مثل ميثاق الشرف الإذاعى بجمهورية مصر العربية.



٥/٢ - الاهتمام ببلوى الإحتياجات الخاصة والرسائل الإعلامية المناسبة لهم ووسائل الاتصال الأكثر قدرة على التعامل معهم، فسواء كانت الاعاقة حسية أم ذهنية أم حركية فهي لا تستطيع فى أى حال من الأحوال أن تطمس شخصية الفرد وتقتعه من ابراز مواهبه ومهاراته المتبقية إذا وجد العناية الخاصة لتمنيها وصلها، ذلك أن المعاق طفلاً أو كهلاً هو مواطن له من الحقوق ما ضمنه دستور ونظام مجتمعه لكل الأفراد من تكافؤ الفرص المتاحة فى ظل الديمقراطية وحقوق الانسان.

### ٣- الأبعاد العشرة للسياسات الاتصالية والإعلامية:

إن الهدف الأساسى من الاهتمام المتزايد بأثارة قضية السياسات الإعلامية والاتصالية فى تناول التخطيط الإعلامى هو الدعوة إلى محاولة رسم سياسات مستقبلية، تتسم بالتكامل ووضوح الأهداف وتحديد المسارات وتوزيع المسئوليات، بالاستفادة من نتائج الممارسات السابقة والأهداف المحددة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتكمن أهمية رسم سياسات اتصال شاملة فى أنها الوسيلة المثلى لتحقيق قدر عال من الفعالية للممارسات الإعلامية المختلفة، وتفادى التناقض أو التكرار أو كليهما مما يؤدى إلى اهدار الموارد المالية والفنية والبشرية. وتوجد عشرة أبعاد للسياسات الإعلامية والاتصالية يمكن كمصرها على النحو الآتى<sup>(٤)</sup>:

١/٣ - البعد الإتصالى، وهو الذى يتناول الدور الذى يلعبه الاتصال لتلبية الإحتياجات بأشكالها المختلفة وعلى الأخص ما تعلق منها بالحق فى الاتصال فى اطار السياسة العامة للدولة وخط سير الاتصال ان كان رأسياً أو أفقياً ومدى ما يحققه من مشاركة.

٢/٣ - البعد الاجتماعى، وهو الذى يأخذ فى الاعتبار التركيب السكانى (الديموغرافى) القائم واتجاهاته فى المستقبل وتوزيع السكان جغرافياً على

أجزاء الوطن ومدى مراعاة النشاط الاتصالي لهذا التركيب والتوزيع ومدى ملائمته لاتجاهات المستقبل.

كما يدخل فى هذا البعد أشكال الاختلال القائم بالنسبة لمستويات التعليم المختلفة، وتوزيع الدخل وتوزيع السكان بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية والصحراوية.

٣/٣- **العهد التشريعى**، ويدخل فيه النصوص القانونية المتصلة بالنشاط الاتصالي أياً كان موقعها أو مصدرها، وسواء كانت هذه النصوص متضمنة فى الدستور أو القوانين العامة كقانون العقوبات أو القانون المدنى أو القوانين الخاصة بقوانين الصحافة وغيرها أو اللوائح والمذكرات التفسيرية وما يدخل فى هذا الاطار.

٤/٣- **العهد الاقتصادى والمالى**، ويتناول كيفية تمويل عمليات انشاء وتشغيل مرافق الاتصال المختلفة وشكل إدارتها الاقتصادية.

٥/٣- **العهد التنظيمى والإدارى لمرافق الاتصال ومؤسساته**، ويتضمن أشكال التخطيط والمتابعة، والتنسيق بين مرافق الإعلام والاتصال المختلفة والمرافق الأخرى التى يتصل نشاطها بالاتصال كمؤسسات التربية والثقافة، ومدى اعتماد التخطيط وإدارة العمليات الاتصالية بشكل عام على بحوث الاتصال المختلفة.

٦/٣- **العهد التكنولوجى**، وهو يتناول أنواع التكنولوجيات الاتصالية المستخدمة، ومدى كفاءتها وملائمتها لتلبية الاحتياجات الإعلامية المستهدفة، وكذلك الظروف التى أدت إلى اختيار هذه التكنولوجيات أو تلك، والجهة صاحبة القرار ووسائل توطئ هذه التكنولوجيات والتدريب على تشغيلها وصيانتها والمؤسسات الخاصة ببحوث التكنولوجيا.

٧/٣- البعد الخاص بالمعلومات: ويشتمل فى شكل العلاقة بين نظم الإعلام والاتصال ونظم خدمات المعلومات سواء منها الموجهة لخدمة إدارة - المؤسسات الإعلامية أو تلك المتعلقة بإقامة قواعد معلومات ببيوجرافية وينوك بيانات احصائية متخصصة، وكذلك مدى استخدام خدمات المعلومات لشبكات وقنوات الإتصال.

٨/٣- البعد المهني: والمقصود هنا الوسائل التى تتخذ فى اختبار المستقلين بالاتصال، وتدريبهم ورفع مستواهم المهني، وكذلك التنظيمات والقواعد المتبعة لضبط السلوك المهني وحماية الإعلاميين.

٩/٣- البعد الاتمائي: ويتناول خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية وعلى الأخص ما تعلق منها بالتعليم النظامي وتعليم الكبار ومدى ملائمة النشاط الاتصالي وخدمته ومساهمته فى هذه الخطط.

١٠/٣- البعد الخاص بالبنى الأساسية المتصلة بالنشاط الاتصالي: كماواصلات وشبكات الإتصال السلكية واللاسلكية والإتصالات الفضائية.

### (ج) تحديد الأولويات والأهداف:

يعتبر العنصر الثالث من عناصر التخطيط الإعلامى: تحديد الأولويات والأهداف العامة للخطة الإعلامية ووسائل الوصول إليها من خلال توجيه كافة الامكانيات صوب تحقيقها بحيث يتم توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التى يمكن أتاحتها خلال عام - أعوام - الخطة، وإذا أخذنا الخطة الإعلامية لاجهاد الإذاعة والتلفزيون لعام ٢٠٠٠/٩٩ نجد أن أولوياتها تحدت على النحو الأتي (٥)؛

أستهدفت الخطة الإعلامية لعام ٢٠٠٠/٩٩ مجموعة من الأولويات تم تحديدها وفقاً للمتغيرات العالمية والمحلية وخاصة ظاهرة العولمة، ليكون للإعلام المصري الريادة دائماً والسبق في ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها وتفعيل آلياتها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري من ناحية، والمحافظة على هويته وتأهيله لمواكبة تلك الظاهرة في مختلف المجالات من ناحية أخرى بصورة تحقق التوازن بين المحلية والاستفادة من العالمية.

وبناء على ذلك وصدت الخطة الإعلامية أولوياتها على النحو التالي:

١- الاهتمام بالمجاهزات الدولة والقضاء على مشروعاتها العملاقة في مختلف المجالات استكمالاً للنهضة الاقتصادية والتنمية التي تحياها مصر الآن.

٢- الاهتمام بالتنمية الاجتماعية باعتبارها تنصب على القوى البشرية في المجتمع المصري بمختلف شرائحه وخاصة الشباب، مع بيان تأثير العولمة في مختلف مجالات التنمية وكيفية مواجهة هذا التحدي والاستفادة منه مع الحفاظ على هويتنا وأصالتنا وخاصة في المجال الثقافي.

٣- الاهتمام بالمشكلات والقضايا الاجتماعية التي تعوق عملية التنمية المستدامة التي تتبناها مصر الآن من أجل الدخول إلى القرن القادم وكيفية معالجتها إعلامياً، وأهمها: مشكلة الأمية، البيئة، بالإضافة إلى كيفية التأهب لمواجهة الأزمات والكوارث.

وتختلف أولويات الخطة الإعلامية لعام ٢٠٠٠/٩٩٩٩ عن خطة العام التالي حيث تم تحديد الأولويات المتصلة بخام الخطة ٢٠٠١/٢٠٠٠ على النحو الآتي:

- الاهتمام بقضية البحث العلمى والتقدم التكنولوجى فى مصر فى مختلف جوانب الحياة بعد شيوع ظاهرة العولة فى مختلف المجالات والاهتمام بصناعة البرمجيات.

- القضية السكانية وضرورة التصدى لها بحلول علمية.

- مشكلة الأمية ومواجهتها من أجل القضاء على جذورها لأنها تعوق التنمية.

- مشكلة البيئة وما يتفرع عنها من مشكلات بيئية وصحية.

- قضية حقوق الانسان ومدى حرص مصر عليها فى مواجهة المفرضين مع التركيز على الحفاظ على هويتنا واستقرارنا الداخلى.

- تحسين صورة المرأة بعد انشاء وتشكيل المجلس القومى للمرأة والدعوة لتمسكها بحقوقها فى المجتمع.

- حماية الطفل المصرى ونماؤه بعد تبنى القيادة السياسية للعقد الثانى للطفولة فى مصر.

وتم صياغة الأولويات المستهدفة كمخرجات من الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون وتوزعها على احدى عشر خطة طبقاً للقطاعات التنفيذية على النحو الآتى: خطة قطاع الهندسة الإذاعية، خطة القطاع الإقتصادى، خطة قطاع الإنتاج، خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات، خطة قطاع الأخبار، خطة قطاع القنوات الفضائية، خطة قطاع قنوات النيل المتخصصة، خطة قطاع الإذاعة، خطة قطاع التليفزيون، خطة قطاع رئاسة اتحاد الإذاعة والتليفزيون، وخطة قطاع الامانة العامة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون.

وتتضمن خطة كل قطاع الأهداف التى تسعى الخطة إلى تنفيذها وعناصر تنفيذ أهداف هذه الخطط فى هذا القطاع.

#### ( د ) التخطيط الإعلامى عملية مستمرة:

إن التخطيط الإعلامى عملية مستمرة لا تنتهى بوضع الخطة، حيث يتبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة، إذ لابد من تتابع الخطط فى إطار التخطيط طويل المدى ومقتضياته. بالإضافة إلى متابعة الخطط الموضوعية أثناء وبعد تنفيذها، واكتشاف المعوقات التى تقف أمام التنفيذ، ودراسة سبل التغلب عليها من ناحية وتحاشيها فى الخطط المستقبلية من ناحية أخرى، كما يتم قياس آثار الخطة الإعلامية من خلال التصنيف الـرامجى الـيومى والأسبوعى والشهرى، والذى يمتد إلى دورة برامجية كاملة حتى يتسنى إدخال التعديلات المناسبة فى الخطط التالية لتتلائم مع السياسات والخطط الإعلامية الموضوعية وتحقق أهدافها.

#### ( هـ ) التخطيط الإعلامى عملية متكاملة:

إن التخطيط الإعلامى عملية متكاملة، فلا تقتصر عملية التخطيط الإذاعى - على سبيل المثال - على الـرامج - وإن كانت هى المجال الأساسى لها - وإنما تمتد إلى التواشى الهندسية والتدريبية والمالية حيث يستلزم التخطيط الإذاعى وضع خطة رئيسية للـرامج ترتبط بها مجموعة من الخطط المعاونة فى المجالات الأخرى بالإضافة إلى مجموعة الخطط التفصيلية المتفرعة عن الخطط العامة أو الخاصة بقطاعات العمل المختلفة، كما يتضح من استعراض محتويات الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون على النحو الآتى:

#### د/١- الخطط المعاونة فى المجالات الأخرى غير الـرامج:

تتضمن الخطط الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون العديد من الخطط الإعلامية غير الـرامجية التى بدونها لا يمكن ظهور هذه الـرامج بالمستوى المطلوب ومنها:

- خطة قطاع الهندسة الإذاعية.

- خطة القطاع الاقتصادى.

- خطة قطاع الإنتاج.
  - خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات.
  - خطة التدريب.
  - خطة بحوث المستمعين والمشاهدين.
- وإذا درسنا بعض نماذج هذه الخطط يتبين أنها أساسية وبدونها لا تصل الرسالة الإعلامية للجمهور المستهدف فعلى سبيل المثال تستهدف الخطة الهندسية تحقيق ثلاثة أهداف هي:
- مراعاة الإحتياجات الإعلامية والإذاعية والتليفزيونية للوصول بالرسالة الإعلامية إلى المستمع والمشاهد فى اطار ملائم فى جميع المناطق المستهدف محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  - تقديم الجديد من الامكانيات التكنولوجية الحديثة بهدف تطوير الخدمات الإعلامية شكلاً ومضموناً.
  - تعزيز امكانيات التدريب الهندسى والبحوث الهندسية فى مجال الإذاعة والتليفزيون، لمواكبة التطور التكنولوجى التطبيقى المتسارع من أجل كوادى هندسية قادرة على التعامل مع الأجهزة الجديدة.
  - وتنقسم الخطة الهندسية إلى خطط مشروعات الارسال، خطط مشروعات الاستكمال، خطط مشروعات التوسع والتجديد، خطط مشروعات الاستديوهات، وخطط امتداد مبنى ماسبيرو ومشروع منشآت اتحاد الإذاعة والتليفزيون بالسادس من أكتوبر، ومشروع الإذاعة والتليفزيون الإقليمى.
  - ونقدم فيما يلى نموذجاً موجزاً من وسائل تنفيذ أحد أنواع هذه الخطط النوعية الهندسية - وهى خطة مشروعات الإحلال والتجديد:
- \* ٨ محطات تليفزيون بالوجه القبلى.

\* محطة إذاعة موجة متوسطة ١٠ ك وات متنقلة بحلايب.

\* محطة تليفزيون ٤٠ ك وات (ق ١) بالمحلة الكبرى.

\* ٥ محطات إذاعية صغيرة ببورسعيد، القبة، سفاجا، الغردقة، والقصور.

\* مفاتيح تحويل الهوائيات لمحطات الموجة القصيرة بأبيس.

\* الشبكة الرقمية لشمال سيناء (الاسماعيلية - رفح).

#### ٢/٥ - المخطط البرامجية التفصيلية:

ومن نماذج ذلك خطة الرسوم المتحركة المستهدفة لعام ١٩٩٠/٢٠٠٠ بقطاع الإنتاج:

- إنتاج سبعة مسلسلات رسوم متحركة هي: أحلام صغيرة (١٠ حلقات)، آدم وحواء (٢٣ حلقة)، بسمة آخر شقاوة (٥ حلقات)، حابي (٥ حلقات)، صندوق الدنيا (١٠ حلقات)، مغامرات عمرو (١٠ حلقات)، ومغامرات ربهام (١٥ حلقة).
- إنتاج ثلاث أغنيات هي: من الأهم؟، أهلاً بالعيد، وسبعة رمضان.

#### (و) التنسيق:

ضرورة التنسيق بين المخطط الإعلامية للقطاع الواحد كالتنسيق بين المخطط الإذاعية للمحطة الواحدة، وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى وبين المخطط الإذاعية بوجه عام وبين خطط وسائل الإعلام المختلفة.

وتتولى إدارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من اللجنة العليا للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال فترة الإرسال وتراعى فيه ظروف المستمع أو المشاهد وعادات الناس وهي تختلف من خدمة إذاعية أو تليفزيونية إلى أخرى ومن مكان لآخر، وتراعى التوازن في ترتيب الفقرات، والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعة في الوقت نفسه.



ولذلك توجد فى محطات الإذاعة وقنوات التليفزيون إدارة للتنسيق تضم عدة شعب منها: شعبه البرنامج الأسبوعى، وشعبة البرنامج اليومى، ومكتبة الإحتياطى، ومكتبة التنفيذ، وشعبة التنفيذ، وشعبة الموسيقى... الخ. (توجد نماذج بالملاحق للخريطة البرامجية، البرنامج الأسبوعى، البرنامج اليومى، البرنامج الإحتياطى...).

ومن أهم أعمال التنسيق التى تقوم بها إدارة التنسيق فى الإذاعة المصرية على سبيل المثال ما يلى:

- اعداد واصدار البرامج اليومية للشبكات الإذاعية المختلفة.
  - تنسيق إذاعة الأغانى بين الشبكات الإذاعية.
  - اصدار التعديلات الإذاعية لجميع الشبكات.
  - تجهيز أشرطة البرامج ذات الصفة الطارئة تهيئاً لإذاعتها.
  - تجهيز أشرطة برامج المناسبات تهيئاً لإذاعتها.
  - اخطار الإدارات المختلفة المختصة بنقل الإذاعات الخارجية لعمل الترتيبات اللازمة للإذاعة.
  - التنسيق بين طلبات الشبكات المختلفة للتسجيلات الخارجية وامداد التسجيلات الخارجية بالأشرطة الخاصة بالإذاعات الخارجية(\*).
  - اعداد استمارات إذاعة أشرطة البرامج المذاعة على الهواء لجميع الشبكات(\*).
  - حجز الاستوديوهات الإذاعية للشبكات واستديوهات المراسلين.
  - إعداد القوائم للإنتاج الإذاعى التى يمكن تسويقها وارسالها لقطاع الشئون المالية والاقتصادية.
- 

(\*) توجد نماذج لاستمارات التنسيق فى النماذج التطبيقية فى نهاية هذا الجز. من الكتاب.

- اختيار المواد الموسيقية التى تناف بين فقرات البرامج من واقع الأرشيف المعد لذلك.
- إعادة نقل الأغاني والموسيقى القديمة من الأسطوانات الأصلية على الأشرطة.
- استخراج الاسطوانات المطلوب إذاعتها وإرسالها إلى استديوهات الهواء طيقاً لما هو مدرج على البرنامج اليومي.
- حجز الإذاعات الخارجية المنقولة على الهواء وحجز الخطوط اللازمة لذلك وإخطار المذيعين بجهة الإذاعة الخارجية وموعدها وإخطار غرفة المراقبة الرئيسية لنقل الإذاعة الخارجية بعد إصدار التعديلات اللازمة.
- حجز الدوائر الإذاعية مع "خدمة الراديو" بهيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية لمراسلتنا فى الخارج وذلك فى حالة وجود المسئولين بالخارج فى مهام رسمية أو زيارات السيد رئيس الجمهورية للدول الخارجية.

### ( ز ) الإطار الزمنى للخططة:

يتم التخطيط الإعلامى بصفة عامة، والإذاعى والتلفزيونى بصفة خاصة، فى إطار زمنى معين، فلا بد من تحديد الإطار الزمنى للخططة وفقاً للظروف وتنوعية الأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد يكون الإطار الزمنى خمس أو ثلاث سنوات، ولكن الإطار الغالب على الخطط الإعلامية هو المخطط السنوية التى تقسم إلى دورات برامجية عادية وخاصة، وتكون الدورات البرامجية العادية مدتها ثلاثة أشهر، والدورات الخاصة - كدورة برامج شهر رمضان المبارك - تكون مدتها شهر واحد.

ويأخذ إتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى بالتخطيط السنوى حيث يصدر رئيس مجلس أمناء الإتحاد الإذاعة والتلفزيون فى أول يولييه من كل عام قراراً يتضمن فى

مادته الأولى العمل بالخطّة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون للعام الذي يبدأ من الأول من يولييه كل عام بعد الاطلاع على القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ في شأن اتحاد الإذاعة والتلفزيون، وعلى موافقة مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

ولقد أشارت نتائج دراسة ميدانية أجريتها للمجلس العربي للطفولة والتنمية حول التخطيط لبرامج الأطفال الإذاعية في ١٣ دولة عربية<sup>(٧)</sup> حول الإطار الزمني للخطط أن أهم الأساليب المتبعة في التخطيط لبرامج الأطفال الإذاعية في الدول العربية عينة الدراسة هي: التخطيط لدورة إذاعية واحدة (٧, ٧٢٪)، والتخطيط السنوي (٣, ٣٩٪).

وتبين من دراستنا الثانية حول برامج الأطفال التلفزيونية في ١٣ دولة عربية أن هذه الأساليب هي: التخطيط لدورة برامجية واحدة (٢, ٤٩٪)، التخطيط السنوي (٢٥٪)، والتخطيط للموضوعات الجديدة في الدورات البرامجية (١٦, ٧٪).

### (ج) المرونة:

ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من المرونة في الخطّة الإعلامية حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن وضع خطط بديلة مقدّماً لمواجهة الظروف المحتملة أو المتوقعة فمن الضروري أن تشمل عملية التخطيط البحث عن البدائل واختيار أفضلها بما يتلائم مع الأهداف الموضوعية.

ولذلك يستلزم التخطيط الإعلامي الفعال تحليل توقعات المستقبل والتخطيط لها، التحاشي وقوع أية اضطرابات في الخطّة الإعلامية حيث يزدى أخذ التوقعات والإحتمالات المستقبلية بعين الاعتبار عند التخطيط الإعلامي إلى توفير الكثير من الوقت والجهد عند وقوعها، ولذلك تتصف الخطط الإعلامية بالمرونة من ناحية وضع الخطط البديلة من ناحية أخرى<sup>(٨)</sup>.

ويزداد ضرورة مراعاة المرونة فى الخطط فى الخدمات الإعلامية بصفة عامة وفى الخدمات الإعلامية الجديدة بصفة خاصة حيث تواجه العديد من المتغيرات التى يصعب التنبؤ بها ولذلك تضمنت الخطة التنفيذية لقطاع القنوات الفضائية المصرية - على سبيل المثال - محورين متوازيين هما<sup>(٩)</sup>:

**المحور الأول:** ويتميز بالاستمرارية الدورية وينتهى على تعظيم إيجابيات والمجازات قنوات القطاع الفضائى ومعالجة ما قد يكون قد ظهر من سلبيات.

**المحور الثانى:** المرونة التخطيطية لتغطية المستجديات فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والرياضية والأدبية والإعلامية.

ويعود ضرورة انصاف التخطيط الإعلامى بالمرونة إلى أن التخطيط البرامجى على سبيل المثال يتعامل مع عناصر شديدة الحيوية يستحيل التنبؤ بكل أبعادها وتفصيلها بشكل مؤكد، وإذا كان التخطيط مبنى على معلومات، فإن ظهور معلومات جديدة أو أحداث طارئة أو اضافية أو تفصيلية يوجب التعديل، لذلك يجب أن يتمتع التخطيط البرامجى بالالتزام وفى الوقت نفسه بالمرونة التى تمكنه من التكيف والمواصلة مع الظروف الطارئة.

#### **(ط) المشاركة:**

إن ضمان أكبر قدر من المشاركة فى صياغة أهداف الخطة وإعدادها، يستلزم على قيادات المؤسسة الإعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الإعلامية وأهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى مع إيجاد الأساليب التى تضمن أن تعود الخطة إلى القيادة الأعلى متضمنة الاقتراحات المختلفة لهذه القيادات.

وما لا شك فيه أن هذه المشاركة من العاملين بالمؤسسة الإعلامية، بل وجمهورها - إن أمكن - من شأنها أن تؤدى إلى زيادة فعالية الخطط الإعلامية وتحقيق أهدافها حيث تؤدى هذه المشاركة إلى تدعيم الجسور القائمة بين القائمين بالتخطيط والإعلاميين والجمهور المستهدف<sup>(١٠)</sup>.

وتعتبر بحوث الإعلام - خاصة التي تجرى على القائمين بالاتصال والجمهور المستهدف - من أهم الأساليب التي تزيد من المشاركة في التخطيط الإعلامي، إلا أن نتائج البحوث الأكاديمية التي أجريت على القائمين بالاتصال أشارت إلى قلة المشاركة في وضع الخطط الإعلامية من قبل القائمين بالاتصال أو الجمهور المستهدف.

ولقد أشارت دراسة ميدانية أجريتها للمجلس العربي للطفولة والتنمية حول برامج الأطفال الإذاعية في ١٣ دولة عربية إلى وجود لجان استشارية لبرامج الأطفال في ٤١,٧٪ من الدول عينة الدراسة ومن أهم اختصاصات هذه اللجان: التخطيط لبرامج الأطفال (٣٨,٥٪)، متابعتها وتقييمها (٣٨,٥٪)، إجراء البحوث التحليلية والميدانية (٢٣٪). وتبين وجود تخطيط لبرامج الأطفال في ٩٣,٣٪ من الدول عينة الدراسة وأهم الجهات التي تتولى مسئولية التخطيط: مقدموا برامج الأطفال ومعدبيها ومخرجيها (٤٦,٦٪)، مراقبة أو إدارة برامج الأطفال (٤٠٪)، وإدارة مركزية متخصصة في التخطيط (٦,٧٪) (١١).

وتبين من دراستنا الميدانية الثانية حول برامج الأطفال التلفزيونية في ١٣ دولة عربية أن ٩٣,٣٪ من الدول العربية عينة الدراسة تخطط لبرامج الأطفال التلفزيونية، ويشارك في هذا التخطيط: إدارة برامج الأطفال (٣٥٪)، كبار المسئولين عن برامج الأطفال (٢٠٪)، مقدموا برامج الأطفال ومعدبيها ومخرجيها (٢٠٪) وإدارة مركزية متخصصة في التخطيط (١٥٪) (١٢).

#### (ج) متابعة الخطة الإعلامية:

ضرورة متابعة الخطة حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين الأول: ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وإزالتها أولاً بأول، والثاني: قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من آثارها.

وتوجد أساليب ووسائل عديدة لمتابعة الخطط الإعلامية من أهمها الأساليب المستخدمة فى متابعة خطط الإذاعة والتلفزيون فى مصر، حيث يتم تطبيق وتقييم البرامج من خلال (١٣):

١- المتابعة القطاعية وتتم على مستوى قطاعات: الإذاعة، التلفزيون، الأخبار، وقطاع الهندسة الإذاعية.

٢- المتابعة المركزية: من خلال الإدارة المركزية للمتابعة وبحوث المستمعين (بالنسبة للإذاعة)، والإدارة المركزية للمتابعة وبحوث المشاهدين (بالنسبة للتلفزيون).

٣- المتابعة العليا من خلال مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون ولجانة التخصصات الدائمة: مثل لجنة البرامج المرئية، لجنة البرامج المسموعة، اللجنة الدينية، اللجنة... الخ.

وتختص متابعة برامج التلفزيون - على سبيل المثال - بالعديد من المهام منها (١٤):

- دراسة مدى تغطى البرامج والمواد المتابعة على القنوات التلفزيونية مع السياسة العامة للدولة والخطة الإعلامية فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية... الخ.

- متابعة مدى التزام البرامج التلفزيونية بالإخلاقيات الواردة فى ميثاق الشرف الإعلامى ومدى التزام القنوات التلفزيونية بالأهداف المناطة بها سواء كانت قومية أو ثقافية أو دينية... الخ.

متابعة التزام القنوات التلفزيونية بالبرنامج اليرمى من حيث: التوقيت والفقرات الواردة به فى ضوء الخطة العامة المعتمدة لبرامج قطاع التلفزيون.

وتختص متابعة الإذاعة بالمهام نفسها من حيث متابعة برامج الشبكات الإذاعية المختلفة.

- ويعتبر - فى رأينا ومن خلال خبراتنا العملية والعلمية - تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون - بأنواعه ومراحله المختلفة - أفضل الأساليب العلمية لمتابعة مدى الالتزام المرحلى والنهائى بالخطط الإعلامية (انظر وحدة التصنيف).

#### (ك) خصائص أخرى:

وتوجد العديد من الخصائص الأخرى للتخطيط الإعلامى منها:

- ضرورة أن يكون التخطيط على مستويات مختلفة بأعداد خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التى تتناول تفصيلات العمل فى القطاعات المختلفة.

- تبنى مفهوم أن التخطيط الإعلامى عمل علمى إيجابى مقصود وليس مجرد أمنيات أورد فعل للأحداث.

- قيام التخطيط الإعلامى على اعتبارات التجدد والتغيير ودينامية المجتمع وتطور حاجات الأفراد والجماعات، ومن هنا تتبين أهمية ضرورة توفر قدر من البيانات التنبؤية القائمة على أسس علمية.

- يتطلب التخطيط الإعلامى نفعال التفكير الرقمى والتخيل لما هو معقول فى حدود الامكانيات والأهداف العامة والنوعية للوسيلة الإعلامية ورغبات جمهورها.

#### ثالثاً: أهم الصعوبات التى تواجه التخطيط الإعلامى فى الدول النامية:

تواجه التخطيط الإعلامى بصفه عامة والتخطيط الإذاعى بشقيه المسموع والمرئى بصفه خاصة مجموعة من الصعوبات فى الدول النامية منها<sup>(١٥)</sup>:

١- عدم اشراك مخططي الإعلام فى عملية التخطيط التنموى.

٢- عدم الاستعانة بالمخططين الإعلاميين عند وضع السياسات العامة والسياسات الإعلامية حيث تأتى الخطط التى توضع لوسائل الإعلام فى مرحلة متأخرة وتهدف فقط إلى نشر معلومات أو أفكار محددة.

٣- قد لا يعرف المخططون تماماً - بسبب نقص الأبحاث - احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها وعادات وأنماط تعرضها لوسائل الإعلام، فهناك نقص شديد فى أساليب نقل احتياجات الجماهير إلى مخططي التنمية والإعلام وفى بعض الأحوال قد لا يكون لدى المخططين استعداد لاستخدام تلك المعلومات حتى أن وجدت.

٤- وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون إليه، فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم، وعلى المخططين أن يسبقوهم ويعملوا على بلورة الاحتياجات التى قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها.

٥- نقص الاتصال بين الإعلاميين الممارسين والباحثين الأكاديميين حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك، مما يدعو إلى إيجاد قنوات تحقق هذا الاتصال المفيد للعمل الإعلامى.

٦- الحاجة إلى تبسيط نتائج البحوث حتى تصبح أكثر فائدة للممارسين فى المجال الإعلامى، حيث تبين ندرة الاستفادة من الدراسات الأكاديمية التى تظل حبسية أدراج ورفوف المكتبات لكبر حجمها من ناحية، وعدم السماح - فى أحوال كثيرة - بالإطلاع عليها من ناحية أخرى، كما أن البحوث التى تجريها المؤسسات الإعلامية لا يعرف الممارسون الكثير عن نتائجها وتظل الاستفادة منها محدودة فى تطوير الأداء الإعلامى.



٧- عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدمية المختلفة التي تستعين بوسائل الإعلام، أو بين الوسائل الإعلامية نفسها وبين الخدمات المتعددة لوسيلة واحدة كالإذاعة فى حالة تعدد المحطات الإذاعية.

٨- إغفال الإعلام المحلى وأساليب الاتصال الاقصى بين المواطنين والتركيز على أساليب الاتصال الرأسية المركزية مما يؤدى إلى اغفال احتياجات الجمهور المحلى وبالتالي اختلال خطط الاتصال من أجل التنمية.

## مصادر الفصل السادس ومراجعته

(١) للإستزادة حول تعريف التخطيط الإعلامى:

- ابراهيم امام. الإعلام والاتصال بالجمهور. (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٩)، ص ٣٩١.
  - حميد جاعد محسن. التنمية والتخطيط الإعلامى فى العراق. (بغداد: دار الرشيد، ١٩٧٩)، ص ١٦٤.
  - حميد جاعد محسن. التخطيط الإعلامى: المفاهيم والإطار العام. (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٨)، ص ١٠-٧.
  - رمضان حسن مبروك. «التخطيط الإعلامى فى الدول النامية»، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٧٦) ص ١٥٥.
  - سعد لبيب. دراسات فى العمل التليفزيونى العربى. (بغداد: مركز التوثيق الإعلامى، ١٩٨٤)، ص ٢٨.
  - سعد لبيب. «محاضرات فى التخطيط الإعلامى»، غير منشور. (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٣).
  - سمير محمد حسين. الإعلام والاتصال بالجمهور والرأى العام. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤)، ص ٣٧٣.
  - عاطف عدلى العبد. التخطيط الأثافى فى: عدلى رضا، عاطف العبد. «مذكرات فى إدارة المؤسسات الإذاعية» غير منشور (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٥/٨٤)، ص ١٨.
  - عاطف عدلى العبد. التخطيط الإعلامى: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. مرجع سابق، ص ٢٠-٢٣.
  - عاطف عدلى العبد. مذكرات فى التخطيط الإعلامى. (القاهرة: دار الهانى، ١٩٨٨)، ص ٢٤٩ - ٢٥٠.
  - عاطف عدلى العبد. «التخطيط الإعلامى: مدخل عام. «فى» دورة تنمية المهارات الإدارية للمدى النواتر بوزارة الإعلام العمانيه بنادى الصحافة. غير منشور (مستط: وزارة الإعلام، ١٩٩٢) ص ١٠.
- (٢) اتحاد الإذاعة والتليفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون لعام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (القاهرة: الاتحاد، يوليو-٢٠٠٠).

(٣) للاستزادة حول مبدأ ديمقراطية الاتصال بركاته الثلاث: الحق في الاتصال، الانتفاع، والمشاركة أنظر المراجع الآتية:

- جمال العطيفي. الحق في الإعلام في: قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي. مرجع سابق. ص ٦٩ - ٨٠.

- عواطف عبد الرحمن. قضايا إعلامية معاصرة. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٧).

- حق الاتصال في إطار النظام الإعلامي الجديد: أبحاث ودراسات قدمت إلى الندوة العربية لحق الاتصال بيفغاد ٢٦ - ٣٠/٩/١٩٨١ (بغداد: وزارة الثقافة، ١٩٨٢)، ص ٣٦٦.

- الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا. (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٧).

- سعد لبيب. الإعلام والثقافة والتنمية في إطار السياسات الإعلامية: فن: الحلقة الدراسية الثالثة لبحوث الإعلام في مصر: الإعلام والثقافة ٢٨ - ٣١/٥/١٩٨٣، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٨٣).

- صلاح عبد القادر. حول السياسة الإعلامية والثقافية في إطار البعدين العربي والقومي: في الحلقة الدراسية الثالثة لبحوث الإعلام في مصر. مرجع سابق. ص ١٢.

- عاطف عدلى الميد. التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. (القاهرة: دار الهاني، مارس ٢٠٠٠) ص ٤٠ - ٤٨.

- يحيى أبو بكر. البعد الإقليمي وشبه الإقليمي في السياسة الإعلامية في الحلقة الدراسية الثالثة لبحوث الإعلام في مصر. مرجع سابق. ص ٨.

- Unesco. Intergovernmental Conference on Communication Policies In the Arab States: Final Report. 19 - 23/7/1987.

- Unesco. Toward Realistic Communication Policies. 1977.

- Unesco. National Communication Systems: Some Policy Issues and Options. 1977.

وللاستزادة حول موانئ الشرف الإعلامية القطرية والعربية والإسلامية أنظر مجموع لها في كتابنا:

- عاطف عدلى العبد- التبادل الإخباري التلفزيوني العربي: أهميته، واقع، مشكلاته، ومستقبله. (القاهرة: دار الهاني للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩).

(٤) سعد لبيب. الإعلام والثقافة والتنمية في إطار السياسات الإعلامية. مرجع سابق. ص ٨.

وللاستزادة حول واقع السياسات الإعلامية في الدول العربية أنظر المراجع الآتية:

- جيهان أحمد رشتي. سياسات الاتصال في دولة الإمارات العربية المتحدة. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤).
- مازن العرموطي. سياسات الاتصال في الأردن. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤)، ص ٣٦.
- محمود الشريف. سياسات الاتصال في قطر. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤)، ص ٢٩.
- نبيل الدجاني، ياسمة عيد. سياسات الاتصال في لبنان. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤)، ص ٥٣.
- هادي نعمان الهيبي. سياسات الاتصال في العراق. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤)، ص ٥٩.
- (٥) للتعرف على اختلاف أولويات المخطط الإعلامية من هام إلى آخر أنظر الخطة الإعلامية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري:
- \* الاتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة للاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام ١٩٩٠/٩٩. (القاهرة: مطابع الإهرام التجارية، ١٩٩٩)، ص ٩.
- الاتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة للاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام ٢٠٠٠/٩٩. (القاهرة: مطابع الإهرام التجارية، ٢٠٠٠)، ص ١٠٠٩.
- (٦) الاتحاد الإذاعة والتلفزيون. الهيكل التنظيمي والاختصاصات التفصيلية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون. (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ٢٥ - ٢٦.
- (٧) عاطف عدلى المبد. الطفل العربي بين وسائل الإعلام وأجهزة الثقافة: دراسة ميدانية في ١٣ دولة عربية (القاهرة: المجلس العربي للطفولة والتنمية، ١٩٨٨).
- ٨- عناف عبد الجواد طباله. والتخطيط البرامجي في التلفزيون المصري: دراسة مقارنة بين الأهداف والممارسات. رسالة دكتوراه (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٩٨).
- (٩) الاتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الاعلامية العامة للاتحاد عام ١٩٩٠/٩٩. مرجع سابق، ص ٢٦٩.
- (١٠) عاطف عدلى المبد. التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. مرجع سابق، ص ٢١.
- (١١) عاطف عدلى المبد. الطفل العربي بين أجهزة الثقافة ووسائل الإعلام. مرجع سابق، ص ١٤٠ - ١٧٣.
- (١٢) المرجع السابق، ص ٢٨٢ - ٢٨٦.

(١٣) اتحاد الإذاعة والتلفزيون. والهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وقطاعاته والاختصاصات التفصيلية. غير منشور. متعدد الترتيم.

(١٤) المرجع السابق.

(١٥) سعد لبيب. دراسات في العمل التلفزيوني العربي (بغداد: مركز التوثيق الإعلامي لدولة الخليج العربي، ١٩٨٤) ص ٧٨.

- سعد لبيب. التخطيط التلفزيوني في دول الخليج. (الرياض: جهاز تلفزيون الخليج، ١٩٨٥) ص ١١ - ١٢.

- ابراهيم امام. مرجع سابق. ص ٣٦١ - ٣٦٢.

- عبد العزيز الغنام. مدخل في علم الصحافة: الجزء الثاني: التخطيط للبرامج الاذاعية. (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣) ص ١١٨ - ١٢١.

- جيهان أحمد رضى. التنميق والتكامل في مجال التخطيط الإعلامي على المستوى الوطنى. في: قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٠) ص ٨٤ - ٨٦.



## الفصل السابع

### مقومات التخطيط الإعلامي (\*)

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف عدلى المبد





توجد ثلاثة مقومات رئيسية للتخطيط الإعلامى هى: البحوث، التدريب،  
وجود هيئة تخطيط مركزية على النحو الآتى:

## أولاً: البحوث

تعتبر البحوث أهم المقومات الرئيسية للتخطيط الإعلامى حيث ينبغى أن يقوم  
التخطيط على معرفة بالمجتمع من حيث: امكانياته، واحتياجاته، ورغباته، كما  
تعتبر البحوث رجع الصدى الذى يحتاج إليه المخطط، ولذلك يضمن التطور المستمر  
للبحوث الإعلامية فاعلية التخطيط<sup>(١)</sup>، ولم تعد البحوث الإعلامية التى تبنى  
عليها الخطة مقصورة على الرسالة وحدها، حيث أصبح الاتجاه الحديث ينظر إلى  
الموقف الإعلامى ككل بعناصره المتعددة: كالمرسل، والمستقبل، والرسالة، ووسيلة  
الإعلام، ومعوقات الاتصال، وخصائص الجماهير، واتجاهاتها، والظروف الاجتماعية  
والنفسية المحيطة بالعملية الإعلامية<sup>(٢)</sup>، وعادات وأنماط التعرض لوسائل الإعلام،  
وأوقات الاستيقاظ والنوم.

وتبرز فى هذا الإطار أهمية البحوث الإعلامية باعتبارها الركيزة الأولى  
والمنطقية لوضع المخطط الإعلامية، فالبحوث الإعلامية - على تنوع أساليبها  
ومناهجها ومجالاتها - هى الكفيلة بتحديد اهتمامات الجماهير واحتياجاتهم  
الثقافية، ورسم خارطة توزيع وسائل الاتصال، وكيفية وصول المضامين الثقافية عبر  
وسائل الإعلام المختلفة إلى المستقبلين، وكيفية استقبالهم لها، ومدى استفادتهم  
منها، وماهى العوامل الأخرى التى تؤثر فى تكوين وجدانهم وأفكارهم، والكشف  
عن معوقات التأثير الإعلامى وغير ذلك مما يساعد على فهم أوضاع للعملية  
الاتصالية، فالبحوث الإعلامية فى النهاية هى التى تقدم المادة الأساسية للمخطط  
الإعلامية قريبة وبعيدة المدى، وهى التى تحدد مسارها وأهدافها، فضلاً عن دورها

فى تقويم النشاط الإعلامى المستمر وتحديد أولويات الاحتياجات الثقافية للمجتمع<sup>(٣)</sup>.

#### ( أ ) أهداف بحوث الإعلام:

ان الغرض العام من البحوث الإعلامية هو العمل على زيادة فعالية عملية الاتصال فى المجتمع ويندرج تحت هذا الغرض العام مجموعة من الأهداف التى يمكن ايجازها على النحو التالى<sup>(٤)</sup>:

- معاونة الأجهزة المسؤولة على وضع السياسات والتخطيط الإعلامية على اختلاف مستوياتها والتى لا يمكن صياغتها بشكل سليم إلا على أساس من الحقائق والمعلومات والبيانات التى تعتبر البحوث الإعلامية الوسيلة الأولى للحصول عليها.
- معاونة الإعلاميين الممارسين فى وسائل الإعلام المختلفة على زيادة كفاءتهم فى العمل عن طريق فهمهم لطبيعة العناصر المكونة لعملية الاتصال والآثار المتوقعة منها فى ضوء الظروف الاجتماعية المحيطة بها والمؤثرة فيسها لإثارة الطريق لهم من أجل مزيد من تحديد واجباتهم ومسئولياتهم المهنية والاجتماعية.
- معاونة المؤسسات الإعلامية المختلفة فى اختيار البدائل المناسبة لكل منها فى مجال الإدارة فى مسارها الاقتصادى حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بكفاءة أكبر وبأقل قدر من الجهد الانسانى والاستثمار المادى.
- معاونة الجمهور المتلقى للرسائل الإعلامية على تكوين نظرة نقدية وموقف انتقائى يساعده فى مشكلة الاختيار والافادة مما يختاره وقد يدفعه الى محاولة المشاركة الايجابية فى العملية الإعلامية مما يعطى رافداً خصباً لوسائل الإعلام المختلفة ويدعم ثنائية الاتجاه فى عملية الاتصال.

## (ب) مجالات بحوث الإعلام:

تُقسم البحوث الإعلامية وفقاً لمجالاتها وما تسعى إلى تحقيقه في مجال المعرفة الإعلامية على مستوى النظرية والتطبيق على النحو التالي<sup>(٥)</sup>:

- بحوث تستهدف توفير معلومات وبيانات عن العوامل والمتغيرات المؤثرة في الإعلام والاتصال والكشف عن الدور الاجتماعي والتعليمي والترتبي للإعلام.
- بحوث تستهدف التعرف على اتجاهات جمهور المستفيدين من الخدمات الإعلامية وخصائصهم وأنماط استفادتهم من هذه الوسائل كبحوث الرأي العام وخصائص الجمهور وعادات وأنماط الاستماع والمشاهدة والقراءة والاستيقاظ والنوم.
- بحوث تستهدف التعرف على خصائص الوسائل الإعلامية والقائمين بالاتصال وأساليب الممارسات الإعلامية.
- بحوث تستهدف التخطيط لوسائل الإعلام كالتخطيط لبدء قناة جديدة أو فترة إرسال جديدة (انظر النموذج الأول الذي يتضمن صحيفة الاستقصاء التي أعدناها للتخطيط لبدء فترة إرسال صباحية من تلفزيون سلطنة عمان).
- بحوث تستهدف دراسة المواد الإعلامية وتحليلها.
- بحوث تستهدف قياس عائد الجهود الإعلامية وتقييم أثر الإعلام.
- بحوث تستهدف تقييم أثر الجهود الإعلامية غير المحلية على الأوضاع الإعلامية الوطنية، كتأثير القنوات الفضائية المفتوحة والمشفرة، العامة والمتخصصة على القنوات الوطنية والإقليمية.

## (ج) مشكلات بحوث الإعلام:

على الرغم من أهمية البحوث الإعلامية وفوائدها وتعدد مجالاتها إلا أن هناك

مجموعة من المشكلات التي تواجهها، وبصفة خاصة في الدول النامية تعوق إمكانية استخدامها بطريقة فعالة في مجال ترشيد التخطيط الإعلامي ومن أهمها<sup>(٦)</sup>:

- عدم وجود درجة من التكامل بين البحوث الإعلامية التي أجريت مما يؤدي بالتالي إلى الافتقار إلى المعرفة الشاملة لتنتائج هذه البحوث وإمكان الاستفادة منها.

- صعوبة توافر مقومات الرأي العام بمفهومه العلمي في العديد من الدول النامية، مما يؤدي إلى صعوبة قياس الرأي العام والوصول إلى نتائج ذات دلالة الأمر الذي ينعكس على فعالية جزء هام من البحوث الإعلامية.

- الإهتمام غير المتوازن بنوعيات البحوث الإعلامية والذي انعكس أحياناً في الميل إلى إجراء دراسات في المجالات الفنية أو التكنيكية أو التطبيقية البحتة مع إغفال الدراسات النظرية والفلسفية، مما أدى إلى تباطؤ عملية استنباط النظريات في مجالات الإعلام المختلفة بالرغم من أن التطورات النظرية الصحيحة هي التي تقود إلى التطبيق الصحيح، وهي التي تستمد أصلاً منه.

- نقص البحوث في مجال التأثيرات التي تحدثها وسائل الإعلام في الجماهير، ودور عملية الاتصال كعملية اجتماعية، وذلك على الرغم من أهمية هذا الجانب من المعالجة البحثية في رسم وصياغة سياسة إعلامية مستنيرة، وفي تعبيد الطريق أمام فهم أعمق للظواهر المختلفة ولدور وسائل الإعلام في مخاطبة المشكلات الاجتماعية.

- البطء في التوصل إلى نتائج ذات دلالة تفيد المخططين والمنفذين في مجالات الإعلام والذين يحتاجون إلى نتائج سريعة تفيدهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الإعلامية وممارسة العمل الإعلامي اليومي.

- الاتجاه إلى استخدام الأسلوب النمطي في معالجة المشكلات البحثية والتصدى لها كما هي دون محاولة التعمق في تحليلها مما قد يعطى نتائج تتعلق بالظواهر السطحية والشكلية للمشكلة ولا تتناول ما تنطوى عليه من أبعاد موضوعية.
- الاستعانة بنتائج البحوث الأجنبية مما قد يشترتب عليه بعض الخطورة الناجمة عن احتمال عدم صلاحية هذه النتائج للتطبيق لاختلاف الظروف البينية والاجتماعية بين الدول.
- التركيز على دراسة الأثر السريع المباشر للمواد الإعلامية دون التنبيه إلى دراسة الآثار التراكمية طويلة الأجل التي تفيد الاستبصار الأعمق بالمشكلات الإعلامية.
- عدم ارتياد بحوث الإعلام للأفاق والمجالات الجديدة التي طرقها الإعلام كمهنة ووظيفة.
- عدم اقتناع الممارسين في مجال الإعلام اقتناعاً كافياً بأهمية البحوث ودورها في ترشيد السياسات الإعلامية، وإمكانية رسم هذه السياسات وإعداد المخطط على أساس علمي سليم، مما يخلق درجة عالية من الانقسام بينهم وبين الباحثين في مختلف أجهزة الإعلام، على الرغم مما يمكن أن يشمر عنه التعاون الفعال بين الممارسين والباحثين من نتائج هامة تنعكس على تطوير العمل الإعلامي وترقيته وفتح آفاق جديدة أمام وسائل الإعلام لتأدية دورها الإعلامي والاجتماعي بكفاءة وفعالية "لا سيما أنه إذا كان الباحث هو الذي يكشف عن الحقيقة فإن المخطط هو الذي يستثمرها لصالح المجتمع وكلما ساد الفهم المتبادل بين الباحث والمخطط كلما زادت احتمالات التعاون بينهما بما يحقق الهدف المنشود"<sup>(٧)</sup>.

- عدم وجود أجهزة بحثية مستقلة متوافرة على إجراء البحوث الإعلامية في بعض الدول وندرتها في بعض الدول الأخرى، وغلبة الطابع التجارى على بحوث مكاتب البحوث والاستشارات الخاصة.
- النقص الواضح فى الموارد المادية المتاحة لإجراء البحوث الإعلامية، وهو ما يؤكد عدم الاقتناع لدى وسائل الإعلام بأهمية هذه البحوث، على الرغم من أن الاتفاق على البحوث يمثل استثماراً يدر عائداً فى شكل ترشيد وتحسين وتطوير وترقية السياسات والمخططة الإعلامية.
- نقص الدعم لأنماط معينة من البحوث الإعلامية كبحوث القانم بالاتصال وبحوث المنافسين.
- مجموعة المشكلات المنهجية المتصلة ببحوث الإعلام مثل صعوبة إجراء بعض التجارب العملية أو البيئية، وعدم توافر مقاييس دقيقة، والنقص الواضح فى العديد من البيانات والاحصاءات وعدم كفايتها.
- عدم توثيق البحوث الإعلامية مما يقلل من فرصة المعرفة بنتائجها ويضمن عدم تكرارها ومن هنا ظهرت أهمية التوثيق الإعلامى وما يتصل به من انشاء أساليب للمهرسة والتكشيف والتنظيم والاسترجاع فى ظل ثورة الأنترنت (٨).

#### (د) موقع بحوث الإعلام فى الوطن العربى فى ظل غياب خدمات التوثيق:

##### مقدمة:

بدأت المنطقة العربية تطرق باب البحوث الإعلامية منذ حوالى خمسين عاماً حيث كانت حول الصحافة وتصل بينها وبين غيرها من الدراسات التاريخية واللغوية والأدبية والاجتماعية أحياناً - باعتبارها وسيلة الإعلام الرئيسية عندما نشأت هذه البحوث التى شابهها فى كثير من الأحيان "الاقتدار إلى المنهج وعدم وضوح الرؤية، ولم تلبث أن تطورت بتطور وسائل الإعلام من ناحية وتطور الدراسات الإعلامية

نفسها من ناحية أخرى، فلقد تفتحت أبواب جديدة للبحث، وصارت البحوث أوتن صلة بالإعلام من حيث هو ظاهرة اجتماعية بال نظريات هذه الظاهرة مما يتفاعل معها ويؤثر فيها أو يتأثر بها من عوامل<sup>(٩)</sup>.

٥- يرجع تطور بحوث الإعلام إلى عدة عوامل من مقدمتها: التوسع في كليات وأقسام الإعلام، ادخال مواد مناهج البحث من مقرراتها، قيام مراكز بحوث وطنية وقومية - ويرز في هذا المجال المركز العربي لبحوث المستمعين والمشاهدين -، وظهور أقسام وإدارات بحوث في بعض المؤسسات الإعلامية، وتأسيس مكاتب استشارية خاصتقى مقدمتها: بارك ، وعقد العديد من الحلقات والمؤتمرات والندوات حول بحوث الإعلام وظهور المجلات العلمية المحكمة في مجال الإعلام<sup>(١٠)</sup>.

#### د/١- المكتبات البحثية في الوطن العربي:

\* أوضحت دراسة مصباح الخير والرائدة حول المركز العربي الاقليمي لبحوث الإعلام والتوثيق التي أعدها لليونسكو<sup>(١١)</sup> الوضع الحالي للبحوث الإعلامية وتبين منها: افتقار بعض الأقطار العربية إلى المجهود البحثية المنظمة، عزلة وحدات ومراكز البحوث في الوطن العربي بعضها عن البعض الآخر وعدم التواصل بينها: فما ينجز في المغرب العربي من دراسات وأبحاث إعلامية لا يصل إلى المشرق العربي والعكس صحيح أيضاً، وتزداد هذه المشكلة تعقيدا إذا كتبت هذه البحوث بلغة أجنبية، ولذلك، وبسبب العزلة المشار إليها تفتقر البحوث الإعلامية إلى الأطر المقارنة التي يمكن أن تسهم في إقامة أسس تصورية ونظرية ملائمة.

\* وتبين من الدراسات التي أجراها المركز العربي لبحوث المستمعين والمشاهدين حول المكتبات البحثية في مجالي: الراديو والتلفزيون في بعض الدول العربية<sup>(١٢)</sup> أن الأوضاع السابق تناولها مازال أغلبها قائماً، وأن التحسن الرئيسي يتمثل في بدء إدارات بحوث في بعض الدول -

كما فعلنا في سلطنة عمان بتأسيس دائرة تهتم ببحوث المستمعين والمشاهدين - أو تدعيم الإدارات القائمة بشرياً وتقنياً.

#### د/٢- أدوات تفتقر إليها المكتبة الإعلامية العربية:

تفتقر البحوث الإعلامية في الوطن العربي للعديد من الأدوات الأساسية اللازمة لأي بحث إعلامي ومنها (١٣):

\* المكتبة الإعلامية المتخصصة الشاملة.

\* النقص الشديد في المعلومات الموثقة والأدلة الجغرافية العامة والمتخصصة (\*) والكشافات والمراجع العامة - كقواميس المصطلحات الإعلامية - والمجموعات المتكاملة من الصحف الوطنية والقومية والعالمية.

\* عدم التنسيق بين الجهات التي تعد أو تشرف على البحوث.

\* كثرة الموافقات التي يستلزم الحصول عليها لإجراء أية دراسة ميدانية.

وبالرغم مما تحقق، ويتحقق في مجال بحوث الاتصال، مازال البون شاسعاً بين كثير من بحوثنا وبحوث من سبقونا في هذا الحقل، حيث أن الكثير من البحوث يفتقر إلى المنهجية ويشوبه القصور في العرض والتناول لما يعالج من مشكلات أو قضايا ويرجع معظمها إلى ما يحيط بالعملية البحثية نفسها من معوقات وإلى الظروف والنظم التي تم في ظلها ومن خلالها القيام بالبحث الجامعي بالذات وما يتطلبه من حسن التوجيه والرعاية. ولعل من أبرز هذه الأسباب ذلك النقص الفادح في الأدوات الأساسية اللازمة لأي بحث إعلامي وما يترتب على هذا النقص من سلبيات أهمها (١٤):

- اضطرار الباحث أو جهة البحث إلى بذل جهد مضاعف للوصول إلى مصادر المعلومات وعدم التوصل إلى حصر كل ما يمكن أن يفيد.

---

(\*) لم يتم تحديث الدليل الجغرافي الذي اعدناه للبرنسكو عام ١٩٨٩ على الرغم من الاعتماد عليه كمصدر رئيسي في أكثر من رسالة ماجستير ودكتوراه.



- عدم تحقيق الغاية المطلوبة من البحث ناملة لضعف الاستقراء المنهجي.
- الاعتماد على التكهن بدلاً من الاستنتاج العلمي المنطقي.
- الركون إلى التعميم والارتجال في اصدار الأحكام.
- اختيار موضوعات هامشية أو ذات دلالة عامة ليحثها.
- عدم وضع البحوث الإعلامية أو مستخلصاتها(\*) على شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

## ثانياً: التدريب

### مقدمة:

ان تدريب العاملين جزء لا غنى عنه في التخطيط لوسائل الإعلام إذا ما أريد لهذه الوسائل أن تفي باحتياجات تنمية معينة تحددها كل دولة<sup>(١٥)</sup>، ذلك أن نوعية أي نظام تحكمها إلى حد كبير كفاءة من يمولون تشغيله، لذلك يمكن اعتبار أن التدريب على وسائل الاتصال الجماهيرية، وعلى كافة المستويات وكافة الأشكال، له أهمية قصوى، ويمكن اعتباره أمراً أساسياً بالنسبة لتشغيل الفعال لنظم الاتصال ولتطويرها نظراً للنقص الحاد في العاملين المدربين على نحو ملائم في كثير من البلدان النامية<sup>(١٦)</sup>، فإنه يجب أن تظل قضية تنمية موارد القوى العاملة محطى بأولوية خاصة من قبل واضعى السياسات والمخططين<sup>(١٧)</sup>. فالفنون الإذاعية من الفنون الحديثة العهد في العالم كله ولم يبدأ استخدامها استخداماً مؤثراً إلا في الثلث الثاني من القرن العشرين، لذلك فإنها مازالت تخضع لعمليات التجريب والتطوير وصولاً إلى المزيد من التأثير في مجالات الإعلام والتشويق والترفيه، الأمر الذى يفرض على العاملين في هذه الفنون ضرورة متابعة كل جديد يستحدث بشأنها في أى مكان من العالم، كما يفرض عليهم ضرورة تغيير أساليب عملهم كلما تكتشفت أساليب جديدة أكثر فاعلية، وبالتالي تكون قضية التدريب قضية

(\*) أعددتا للبونسكو واتحاد الإذاعات العربية مئات المستخلصات التى لم تجد طريقها للنشر العام.

مستمرة استمرار مزاوالتهم للعمل الإعلامى ويزيد من تأكيد هذا المعنى التطور التكنولوجى المستمر فى كل ما يتصل بالأجهزة والمعدات الإعلامية ووسائل استخدامها. لذلك من الأمور المسلم بها فى مجال العمل الإعلامى أن يكون التدريب بعناء العام عملية مستمرة لا تبدأ ثم تنتهى عند فترة معينة من عمر الإعلامى. بل تستمر مادام مستمرا بالعمل، كما أنها عملية شاملة لا تستهدف نوعيات خاصة من العاملين، بل يجب أن تمتد إلى كل من له صلة بالعمل الإعلامى بصرف النظر عن نوع العمل الذى يؤديه أو مستواه فى السلم الإدارى بالمؤسسات الإعلامية<sup>(١٨)</sup>.

#### ( أ ) أسباب أهمية التدريب الإعلامى:

توجد مجموعة من الاعتبارات التى تؤكد أهمية الدور الذى يمكن أن يلعبه التدريب فى مجال الإعلام من أهمها<sup>(١٩)</sup>:

#### أ/١- زيادة فعالية الخدمات الإعلامية فى التأثير العام:

تؤدى وسائل الإعلام الجماهيرية خاصة الراديو والتلفزيون والصحف دوراً مؤثراً فى تشكيل رأى العام وامتداده بالمعلومات والآراء والقيم، مما يفرض ضرورة وصول الخدمات الإعلامية إلى أعلى درجة ممكنة من الفعالية والتأثير.. ويستلزم الوصول إلى هذا الهدف توافر مجموعة من العناصر كالأجهزة الهندسية المناسبة، ووضع السياسات التخطيطية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى وعلى رأس هذه العناصر: العنصر البشرى الذى يعول تشغيل هذه الأجهزة وتنفيذ السياسات التخطيطية، وما لم يصل هذا العنصر عن طريق التدريب المستمر إلى المستوى الفنى المناسب فلن تستطيع الأجهزة بفاتها أن تضيف شيئاً مؤثراً ولن تجدد السياسات التخطيطية وسيلتها إلى التنفيذ.

#### أ/٢- حسن استخدام الامكانيات المتاحة:

لا يمكن تحقيق الاستخدام الرشيد للامكانيات المتاحة إلا عن طريق الإيدى المدربة الخبيرة، فهى القادرة على العناية بالأجهزة الدقيقة وعدم تعريضها - بسبب

سوء الاستخدام - إلى التلّف، وهى القدرة على حسن استخدام كل دقيقة من ساعات عمل الاستديو والأجهزة الفنية وعدم ضياعها فيما لا ينبغي أن تضع فيه.

### أ/٣- اعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع والانشاءات الجديدة:

تمر معظم الخدمات الإعلامية فى الوطن العربى فى الوقت الحاضر بمرحلة تطور ضخمة تتمثل فى انشاء محطات إذاعية وقنوات تليفزيونية جديدة، واقامة مدن إعلامية واستديوهات وشبكات ارسال جديدة، مع زيادة كفاءة الموجود منها حالياً بتزويده بأحدث الأجهزة والمعدات الفنية، وهو توسع ضرورى يتمشى مع أهمية الدور المنوط بالعمل الإعلامى والمسؤوليات السياسية والاجتماعية الملقاة على كاهله، مما يفرض ضرورة إيجاد احتياطي من العاملين القادرين على تنفيذ هذه المخططات حتى لا تفاجأ المؤسسات الإعلامية العربية بفراغ بين امكانياتها البشرية أو تضطر إلى استناد هذه المشروعات بعد تنفيذها إلى غير المتفرغين أو غير القادرين على حسن استخدامها. بالإضافة إلى أن مبدأ توفير احتياطي من العاملين هو من المبادئ العامة التى يجب أن توضع فى الاعتبار فى كل الظروف.

وبصفة عامة يمكن القول أن التدريب يؤدى إلى اعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامى، وتطوير مهارات العاملين القائمين بالعمل فعلاً، ونشر المعنويات التى تساعد على تطوير العمل الإعلامى، وتشجيع البحث عن صيغ جديدة للبرامج واقتراح وسائل جديدة للعمل، وتبادل الخبرة الإعلامية مع خبرات الأجهزة الثقافية الأخرى.

### (ب) بعض المبادئ الأساسية فى تصميم مناهج التدريب الإعلامى:

أنتهت الدراسات العلمية فى مجال التدريب الإعلامى إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم مناهج التدريب الإعلامى - لتحقيق الأهداف المرجوة منها لخدمة التخطيط - منها<sup>(٢٠)</sup>:

١- ينبغي ألا يركز التدريب على الجانب المهني وحده، بل لابد له أن يشمل أيضاً قسماً من التشقيف حول القضايا العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتصل - بشكل غير مباشر - بالعمل الإعلامي، فالعاملون في الصحافة والراديو والتلفزيون لا يقدمون أشكالاً فنية فقط وإنما يقدمون الفكر في إطار هذه الأشكال الفنية، ومن ثم فلابد من الاتفاق على الأسس العامة للقضايا الفكرية الأساسية للمجتمع أخذاً في الاعتبار أن الإعلاميين يحملون على كواهلهم مسؤولية الرقابة الاجتماعية والسياسية والثقافية مع غيرهم من العاملين في الحياة العامة ولابد من أن يكون لديهم هذا الأساس بالمسئولية العامة.

٢- الحرص على ضرورة التدريب العملي المقترن بالتدريب النظري ذلك أن العمل الإعلامي وسيلته في معظم الأحيان هي الأجهزة الفنية، وتحتاج هذه الأجهزة الفنية الدقيقة والمعقدة إلى من يعتنى بها ويعرف أسرار تشغيلها وكيفية استخدامها في إنتاج فن وثقافة وإذاعي. لذلك فإن أي تدريب نظري غير مقترن بالتدريب العملي على الأجهزة لا يعدو أن يكون نوعاً من أنواع الترف أو التشقيف العام ولا يمكن أن يكون تدريباً إعلامياً يحقق الأهداف المنشودة.

٣- الحرص على ألا ينحصر التدريب عن العمل التقني في الصحف والراديو والتلفزيون، ذلك أن القائمين على أعمال التدريب يميلون عادة إلى الاعتزال عن مشاكل التنفيذ والتحليق في مثاليات يأبأها الواقع العملي، الأمر الذي يوقع المتدرب بعد انتهاء الفترة التدريبية وبداية مواجهته للعمل على أرضية الواقع (في أزمة تمزق) بين مثالية يريد تطبيقها ومقتضيات عملية تتنافى مع هذا الطموح.

٤- حسن اختيار المخططين والمدربين، ويجب أن يتم الاختيار على أساس توافر الخبرات الشخصية اللازمة، والانفتاح على التجارب الخارجية

والقدرة على التدريس والتدريب والعطاء وهي قدرة خاصة لا تتوافر في الكل، ولذلك يجب أن توضع في الاعتبار كل المعايير السابق الإشارة إليها.

وبصفة عامة يمكن القول أن التدريب يؤدي إلى إعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامي، وتطوير مهارات العاملين القائمين بالعمل فعلاً، ونشر المعلومات التي تساعد على تطوير العمل الإعلامي، مع ضرورة وجود تناسق وتغارب بين هذا العمل في المجموعة الواحدة من المتدربين.

٥- توفير الدرجة المناسبة من التفريغ للمشرفين على أعمال التدريب والمتدربين أنفسهم.

٦- الاستعانة في عملية التدريب ببعض العناصر ذات الخبرة الخاصة في الأجهزة المختلفة، لضمان الاستفادة من أحسن الخبرات المتاحة ولتعزيز الثقة بين هذه الأجهزة الثقافية والتعليمية... الخ وبين أجهزة الإعلام.

٧- ضرورة وضع نظام للتقييم، على أن يُعد قبل بدء المنهج التدريبي، ويطبق حول تنفيذه لمعرفة مدى نجاح المنهج التدريبي في تحقيق أهداف ومدى تطبيق المنهج التدريبي في الواقع العملي (أنظر النماذج الثالث بالنماذج التطبيقية التي يتضمن استمارة لتقييم دورة تدريبية).

(ج) واقع التدريب الإعلامي في الوطن العربي:

لقد أشارت اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الإعلام وتقرير ماكبرايد بوضوح إلى أن نوعية أي نظام إعلامي تحكمها إلى حد كبير كفاءة من يتولون تشغيله، لذلك يمكن اعتبار التدريب على وسائل الاتصال الجماهيري، على كافة المستويات وبكافة الأشكال، له أهمية قصوى ويمكن اعتباره أمراً أساسياً بالنسبة لتشغيل الفعال لنظم الاتصال ولتطويرها.

ونقد أنهت الدراسات التي تناولت واقع التدريب الإعلامي في الدول العربية - على الرغم من قلتها - إلى مجموعة من المؤشرات العامة منها<sup>(٢١)</sup>:

١- لا ينال التدريب الإعلامي من اهتمام الدول العربية ما يناله التدريب في المجالات الأخرى كالصناعة أو الزراعة، بل لا يلقى الاهتمام الجدير به من معظم المؤسسات الإعلامية التي يتبعها، إذ يكون الإهتمام بالتشغيل اليومي بدرجة أكبر من الإهتمام بالتدريب الإعلامي.

٢- لا يوجد حصر في الدول العربية للإمكانيات الإعلامية القائمة سواء الإمكانيات البشرية أو الفنية، ولا يوجد تصور بعيد المدى لخطط المستقبل إلا في مجالات أو مؤسسات محدودة.

٣- عدم قيام التدريب الإعلامي على أسس تقدير الاحتياجات الفعلية.

٤- ندرة المدربين وعدم وجود خطة تدريبية طويلة أو متوسطة المدى بمعظم مراكز التدريب الإعلامي لاعداد المدربين حتى الآن.

٥- يعتمد التدريب بواسطة الهيئات الأجنبية على قاعدة (القرص المتاحة والاتفاقيات الثنائية والمعونة الفنية وعلى العروض التي يمكن أن تصل في أي وقت وفي أي تخصص لأي عدد من المتدربين، مما يجعل التدريب رد فعل لمبادرات تأتي من الخارج وليس كتنشيط تخطط له المؤسسات الإعلامية تخطيطاً طويل المدى أو متوسط المدى).

٦- إفتقار التدريب إلى الإمكانيات المالية على الرغم من أنه جرى العرف في معظم المؤسسات الحديثة - إعلامية أو غير إعلامية - على ضرورة تخصيص نسبة مئوية من تكلفة أي مشروع لأغراض التدريب بينما لا توجد مثل هذه النسبة في ميزانية عدد من المؤسسات الإعلامية في كثير من البلدان العربية.

٧- يميل التدريب في أغلبه إلى التعميم، في حين أن هناك حاجة كبيرة إلى التدريب التخصصي، كما أن التدريب معنى بمجالات الإنتاج والمجالات التقنية في حين أنه لا يوجد تدريب كاف في مجالات مثل التخطيط الإعلامي، وإدارة المؤسسات الإعلامية، والبحوث، والوثائق، وكتابة البرامج المتخصصة... الخ.

٨- لا يجري تقييم علمي لمعظم الدورات التدريبية يقيس مدى فاعليتها ودورها في زيادة معلومات ومهارات الإعلامي.

٩- قلة المعينات التدريبية على الرغم من فعاليتها وانخفاض تكلفتها.

١٠- قلة معونات التدريب وأصاكنه، ومثل هذه الظروف لا تساعد على اتمام التدريب بشكل جدي أو منتظم أو متكامل.

١١- عدم وجود تنسيق منتظم فيما بين مراكز التدريب العربية.

#### (د) دور اتحاد إذاعات الدول العربية في خدمة التدريب الإذاعي:

يسعى اتحاد إذاعات الدول العربية إلى توفير فرص التدريب للعاملين في هيئات الإذاعات والتليفزيونات العربية، على أساس أن التدريب المستمر - على تباين مستوياته - هو حجر الزاوية في دعم العمل الإذاعي والتليفزيوني العربي لأنه ينمي الثروة البشرية للجهازين ولذلك يدعم الاتحاد مراكز ومعاهد التدريب المحلية في الوطن العربي، وأنشأ المركز العربي للتدريب الإذاعي والتليفزيوني في دمشق، والمركز العربي لبحوث المستمعين والمشاهدين في بغداد وتبين من دراسة تحليلية لجهود الامانة العامة للاتحاد<sup>(٢٢)</sup> أن عدد الحلقات الدراسية وورش العمل خلال عشر سنوات ٣١ حلقة شاركت فيها في المتوسط ٦,٦ إذاعة، وبلغ عدد الدورات والبرامج التدريبية ٥٩ دورة وبرنامج شاركت فيها في المتوسط ٥,٥ إذاعة لكل دورة أو برنامج تدريبي سواء ما عقد منها داخل الوطن العربي أو خارجه.

#### (هـ) دور معهد الإذاعة والتلفزيون فى التدريب الإعلامى (٢٣):

و أقامت الإذاعة المصرية أول دورة تدريبية فى ١٤ مارس ١٩٥٣ لمدة ٩ أسابيع، حضرها ٢٥ من مقدمى البرامج ومدير الإذاعة السعودية كسمتعم، وبدأ معهد التدريب الإذاعى فى أول يوليو عام ١٩٥٧، ومعهد التدريب الهندسى عام ١٩٥٨ ومعهد التدريب التلفزيونى عام ١٩٦١، وبدأ معهد الإذاعة والتلفزيون فى ١٥/٦/١٩٧١ لتدريب العاملين فى مجالات الإذاعة والتلفزيون: التدريب الإذاعى، التدريب التلفزيونى، التدريب الهندسى، والتدريب الإدارى ويحدد قرار رئيس مجلس الأمناء رقم ١٦٢ لسنة ١٩٨٢ اختصاصات وأهداف معهد الإذاعة والتلفزيون على النحو الآتى:

- رفع المستوى الفنى والمهنى والثقافى للعاملين فى مجالات الإذاعة والتلفزيون.
- إجراء الأبحاث النظرية والتطبيقية المتصلة بالمجالات السابقة، ونشر هذه الأبحاث والتشجيع عليها إثراء للمكتبة الإذاعية.
- مد اتحاد الإذاعة والتلفزيون بالعاملين المدربين على مختلف أوجه الأنشطة الفنية والإدارية التى يمارسها الاتحاد، واكتشاف ذوى المواهب والاستعداد المناسب ومتابعة صقلهما بالدراسات التخصصية وياقتراح إيفادهم بالبعثات للاستفادة بخبراتهم فى مجالات التطوير والارتفاع بالكفاءة الإنتاجية.

#### \* وللمعهد فى سبيل تحقيق ذلك أن يقوم بالآتى:

- اعداد خطة التدريب واعتمادها من السلطة المختصة.
- عمل الدورات التدريبية التخصصية المتقدمة للعاملين بالنشاط الإذاعى والتلفزيونى والهندسى والإدارى فى مختلف ميادينه.



- عمل دورات تدريبية عامة للمعنيين الجدد وذلك بقصد النهوض بمستواهم الثقافي في مجال الخدمة الإذاعية المسموعة والمرئية والفنية والإدارية بصفة عامة.
- عمل دورات تدريبية في الشؤون المالية والإدابة للعاملين في هذا المجال بقصد رفع كفاءتهم.
- إقامة الندوات والقاء المحاضرات العامة في الموضوعات المختلفة بقصد رفع كفاءة العاملين ونوعيتهم بواجباتهم ومستوليتهم في ميدان عملهم.
- عمل تقييم لخريجي المعهد بعد إلحاقهم بالعمل للوقوف على مدى استفادهم من البرامج التدريبية.
- إجراء امتحانات المسابقات لتعيين العاملين الجدد.
- مباشرة الإجراءات التنفيذية الخاصة بالبعثات والمنح المعتمدة للاتحاد.
- إصدار النشرات الدورية المتخصصة ونشر البحوث التي تخدم أهداف المعهد.
- تنظيم دراسات تخصصية عليا للعاملين بالاتحاد تهدف إلى إعداد أخصائيين على مستوى عال في الموضوعات الهامة ويكون تنفيذ هذه الدراسات ذاتياً أو بالاتفاق مع إحدى الجهات المتخصصة أو بالجامعات.
- القيام بترجييه وثقيف العاملين بالاتحاد وقطاعاته وتدريبهم حسب الخطط التي يمدحها المعهد ويقرها مجلس الإدارة.
- تدريب أبناء الدول العربية والصديقة في المجالات المختلفة التي يباشرها المعهد.
- القيام بإجراءات عقد المسابقات لتعيين العاملين الجدد.
- عقد الدورات الخاصة للمرشحين للترقية من العاملين بالاتحاد.

وبلغ عدد الدورات التدريبية التى نفذها معهد الإذاعة والتليفزيون  
خلال عام ١٩٩٠م / ١٥٣ دورة تدريبية حضرها ٢٧٩٦ متدرباً (٢٤) يتوزعون  
على:

- التدريب الإذاعى ٦٣٣ متدرباً.
  - التدريب التليفزيونى ٥١٨ متدرباً.
  - التدريب الإدارى ٥٩٥ متدرباً.
  - معمل المعلومات والحاسبات ٥٣٢ متدرباً.
  - معمل اللغات ٥١٨ متدرباً.
- بالإضافة إلى التدريب فى الهندسة الإذاعية.

وما زالت الكثر من الدول العربية بدون مراكز للتدريب الإعلامى، وتخطط  
إتسنا، هذه المراكز وأخرها مركز التدريب التليفزيونى والإذاعى البحرىنى  
الذى أصدر وزير شئون مجلس الوزراء والإعلام فى ٢٨ فبراير ٢٠٠٠ القرار  
رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بإنشائه وتشكيل مجلس الإدارة لتنظيم العمل فى المركز  
وإعداد الدورات التدريبية اللازمة والإشراف عليها والتعاقد مع الجهات  
المتخصصة فى الداخل والخارج لتحقيق أهداف المركز من خلال إقامة  
الدورات التدريبية وورش العمل لمواجهة المتغيرات التى طرأت على الفكر  
الإعلامى فى ضوء ثورة الاتصالات والفضائيات الحديثة التى غتت المسافات  
وأوجدت ما يسمى "برجل الإعلام الدولى" الذى يشارك فى الفكر العالمى  
الجديد من خلال الأضافة المحلية الواعية والمدركة والمتابعة لأبعاد هذه الثقافة  
العالمية.

### ثالثاً: هيئة تخطيط مركزية

تبرز إلى جانب إعداد العناصر البشرية الملائمة ووضع خطة لتدريبها على النوعيات المختلفة للعمل الإعلامى أهمية وجود هيئة تخطيط مركزية كأحد المتطلبات اللازمة والضرورية لتجاوز أى خطة إعلامية: قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى، فالتخطيط الإعلامى يحتاج إلى جهود ضخمة وخبرات متنوعة فى الوقت ذاته مما يحتم وجود هيئة تخطيط مركزية تتوفر فيها مقومات معينة وأساسية منها: الخبرة فى التخطيط والعمليات التخطيطية، والقدرة على وضع الخطة ورسمها وأن تكون على صلة بالنشاط المجتمعى العام والنشاط الإعلامى بصفة خاصة وعلاقة كل منهم بالآخر، وذلك لأن التخطيط الإعلامى هو تنظيم ثم سياسة وخطة تربط التنظيم بتلك الأهداف التى تعبر عن جوهر السياسة وتحدد بالتالى نطاق التحرك سواء فى المستقبل القريب أو فى المستقبل البعيد.

وتوجد مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى تشكيل هيئة للتخطيط الإعلامى منها<sup>(٢٥)</sup>:

(أ) تشيؤها لمختلف الاختصاصات العلمية والخبرات الفنية فى حقل الإعلام بصفة خاصة، والعلوم ذات العلاقة بالنشاط المجتمعى والفكرى بصفة عامة.

(ب) اعطاؤها سلطة وضع الخطة الإعلامية، وإقرار تنفيذها فى إطار السياسة العامة للدولة والسياسات الإعلامية.

(ج) تمكينها من الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لتصميم الخطط الإعلامية.

(د) تخويلها حق اختيار الوسائل والأساليب والكوادر البشرية التى تحتاجها الخطة وإقرار استخدامها.

## مصادر الفصل السابع ومراجعته

- (١) مفهوم التخطيط الإعلامى وأهميته: دليل مناقشة الموضوع فى : قضية التخطيط الإعلامى فى الوطن العربى. مرجع سابق. ص ص ٢٢ - ٢٣.
- (٢) ابراهيم امام. مرجع سابق. ص ٣٣٢.
- (٣) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. بحوث الإعلام فى الوطن العربى (القاهرة: المنظمة، ١٩٨٠) ص ص ١ - ٢.
- عاطف عدلى العبد. والتخطيط الإذاعى « فى: عدلى رضا، عاطف العبد، مذكرات فى إدارة المؤسسات الإذاعية. مرجع سابق. ص ٥٨
- (٤) سعد ليبب. والتخطيط الإذاعى ومذكرات غير منشورة. (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة. د. ت) ص ص ٧٦ - ٧٧.
- (٥) سمير محمد حسين. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣) ص ص ١٩ - ٢٦.
- (٦) المرجع السابق. ص ص ٢٧ - ٣١.
- (٧) عبد الحز عبد الرحمن محروس. البحوث الإعلامية تطبيقاً ومشكلاتها فى : بحوث الإعلام فى الوطن العربى. مرجع سابق. ص ٧٤.
- (٨) للاستزادة حول واقع التوثيق الإعلامى العربى أنظر ما يلى:
  - عاطف عدلى العبد. بيلوجرافيا دراسات الاتصال العربية منذ ظهور الطباعة حتى ١٩٨٣. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤) ص ٢٥٧.
  - عاطف عدلى العبد. الدليل البيبلوجرافى فى الانتاج الفكرى العربى فى مجال الصحافة (القاهرة: المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنتائية، ١٩٨٣).
  - عاطف عدلى العبد. الدليل البيبلوجرافى للانتاج الفكرى العربى فى مجال الإذاعة (القاهرة: اتحاد الاذاعة والتليفزيون، ١٩٨٤).
  - عاطف عدلى العبد. دليل بحوث الاتصال فى الوطن العربى. ط٢ (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٧) ص ٣٤٨.
  - عاطف عدلى العبد. مذكرات فى التوثيق الإعلامى (القاهرة: دار الهانى، ٢٠٠٠).
  - محمد حملى. توثيق البحوث الاعلامية على المستويين الوطنى والقومى. فى بحوث الإعلام فى الوطن العربى. مرجع سابق. ص ص ١٣٧ - ١٦٧.

- محمد حمدي. الإعلام والمعلومات: دراسة في التوثيق الإعلامي (الرياض: جهاز تلفزيون الخليج، ١٩٩٥) ص ١٢٦ ١٣٨.
- مصباح الخيري. دراسة جدوى حول مركز عربي لتوثيق البحوث الإعلامية في : بحوث الإعلام في الوطن العربي. مرجع سابق. ص ١٦٨ - ٢٥٤.
- (٩) عاطف عدلي العبد. المنهج العلمي في البحوث الاعلاسية (القاهرة: دار الهاني للطباعة، د.د).
- (١٠) عاطف عدلي العبد. التجريه البحثية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون المصرية. (القاهرة: دار الهاني، د.د).
- (١١) مصباح الخيري. المركز الاكاديمي العربي لبحوث الإعلام والتوثيق، ط٢. (باريس: اليونسكو، د.د)
- (١٢) المركز العربي لبحوث المستمعين والمشاهدين. المسكيات البحثية في مجال البحوث. (بغداد: المركز، د.د).
- (١٣) عاطف عدلي العبد. بحوث المستمعين والمشاهدين في الوطن العربي. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥).
- (١٤) عاطف عدلي العبد. التجريه البحثية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون المصرية. مرجع سابق. ص ٨.
- (١٥) عاطف عدلي العبد. تحديد الإحتياجات التدريبية للإذاعيين، ط٢ (مسقط: مطابع الألوآن، ١٩٩٢) ص ١.
- (١٦) ماكجرايد، شون، وآخرون. أصوات متعددة وعالم واحد: الاتصال والمجتمع اليوم وفندا. (الجزائر: الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، ١٩٨٠) ص ٤٨١.
- (١٧) المرجع السابق. ص ٤٨٦.
- (١٨) سعد لبيب. دراسات في الفنون الإذاعية (بغداد: مطبعة الأديب ١٩٧٣) ص ١٠١.
- (١٩) المرجع السابق. ص ١٠١ - ١٠٣.
- (٢٠) للاستزادة أنظر المراجع الآتية:
- سعد لبيب . دراسات في الفنون الإذاعية. مرجع سابق ص ١٠٩ - ١١١.
- سعد لبيب. التدريب الإذاعي خارج المعاهد الأكاديمية ومكانه في التخطيط الإذاعي على المدى البعيد في: «مذكرات في التخطيط الإذاعي». مرجع سابق. ص ٦٨-٦٩.

(٢١) مختار التهامي. «التأهيل الإعلامي في الوطن العربي». دراسة غير منشورة (باريس: اليونسكو، ١٩٨٢).

، - حمدي قنديل. التدريب الإعلامي في الدول العربية. (الرياض: مطابع جامعة الرياض، ١٩٧٨) ص ١٧٧ - ٢٠٣.

(٢٢) محمد طارق صلاح. «دور اتحاد اذاعات الدول العربية في خدمة التدريب الاذاعي»، رسالة ماجستير. (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٤) ص ١٣٠ - ٢٣٢.

(٢٣) عاطف عدلى العبد. الاذاعة والتلفزيون في مصر في كتاب: ماجى الحلوانى، عاطف العبد. الأنظمة الاذاعية في الدول العربية. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧) ص ٥٣٩ - ٥٤٤.

(٢٤) اتحاد الاذاعة والتلفزيون. الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتلفزيون. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٠) ص ٢٠٨ - ٢٠٩. ٢٦٨.

(٢٥) عاطف عدلى العبد. التخطيط الاعلامى: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. مرجع سابق، ص ٣٤.

، - Coleman, H, W- CaseStudies in Broadcast Management: Radio and Television (N. t: Hasting House, 1970).

## الفصل الثامن

### مراحل التخطيط الإعلامي (\*)

---

د. ج. عباد: أ.د. عاطف عدلي العبد





## مقدمة :

يمر التخطيط الإعلامى بعدة مراحل أساسية هى : المرحلة التمهيدية ، مرحلة تحديد السياسات الإعلامية ، مرحلة تحديد أهداف الخطة الإعلامية ، مرحلة وضع الخطة الإعلامية وتنفيذها ، مرحلة متابعة الخطة الإعلامية وتقييمها .

## المرحلة الأولى

### المرحلة التمهيدية : مرحلة جمع المعلومات وتحليلها :

تتمثل المرحلة التمهيدية فى إجراء مسح شامل للأوضاع القائمة فى المجتمع بصفة عامة وجمع بيانات حول الوسائل الإتصالية الموجودة فى المجتمع من حيث مدى توافرها وانتشارها ومدى التعرض لها وأنماط التعرض وعاداته ومعتقداته إذ تمثل خطوة جمع المعلومات وتحليلها المدخل العلمى فى التخطيط الإعلامى أو الإتصالى.

وتتمثل أهم المعلومات اللازمة للتخطيط الإعلامى أو الدعائى أو الإعلاني أو الإتصالى فيما يلى<sup>(١)</sup> :

- المتغيرات البيئية : وهى المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والقانونية السائدة فى المجتمع والتى توجه تخطيط النموذج الإتصالى وتؤثر فيه .
- دراسة فئات الجماهير المستهدفة : التى ستوجه إليها الخطة أو الحملة ، باعتبار أنهم سيحددون طبيعة مضمون الرسائل الإعلامية والوسائل التى يمكن أن تستخدم ، والأساليب الإعلامية ، طبقاً لأعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم.
- دراسة الوسائل الإتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل التى يمكن استخدامها فى البرنامج الإعلامى أو الدعائى أو الإعلاني أو برنامج العلاقات العامة.

- دراسة الوسائل الإعلامية المتاحة من مواد صحفية وإذاعية وتلفزيونية  
وملصقات والتي يمكن توظيفها لتحقيق السياسة الإعلامية والخطة  
الإعلامية

## المرحلة الثانية

### مرحلة تحديد السياسات الإعلامية

تعتبر مرحلة تحديد السياسات الإعلامية المرحلة الثانية من مراحل التخطيط  
الإعلامي، وتعرف - كما سبق وأشرنا في وحدة تعريف التخطيط الإعلامي -  
بأنها مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة  
ورقابة وتقييم ومواصلة نظم وأشكال الإتصال المختلفة ، وعلى الأخص منها وسائل  
الإتصال الجماهيري والأجهزة الرئيسية للمعلومات من أجل تحقيق أفضل النتائج  
الإجتماعية الممكنة، في إطار النموذج السياسي والإجتماعي والإقتصادي الذي  
تأخذ به الدولة ، فالسياسة الإعلامية ليست قيوداً على حرية الرأي بل هي إطار عام  
للمرسلة السامية التي يؤمن بها المجتمع أو هي صياغة جديدة للتعبير عن السياسة  
العامة للدولة.

#### ( أ ) مزايا السياسة الإعلامية المكتوبة :

ولا يعني ما سبق، أن تكون هذه السياسة مقننة ومكتوبة في وثيقة ما ، بل أن  
هذا نادراً ما يحدث حتى الآن ولطبيعي أن عدم وجود هذه (الوثيقة) لا يعني عدم  
وجود (سياسة) ولكنه يعني أن تكون الصورة غير واضحة المعالم وهو ما ينبغي أن  
تبلل الجهود لتفاديه<sup>(٢)</sup> ، ومن المستحسن كتابة السياسة الإعلامية وطبعها في  
كتيب وتوزيعها على العاملين بوسائل الإعلام للتعرف عليها ومن المستحسن طبع  
بعض أجزائها وتوزيعها على بعض المؤسسات والجماعات والشخصيات الهامة التي  
تؤثر في هذه الوسائل أو تتعامل معها سواء بالإعداد أو الإنتاج... الخ. لما لهذا  
الأسلوب من مزايا عديدة أهمها .

- زيادة فعالية العمل الإعلامى .
- تقليل فرص الوقوع فى الخطأ .
- عدم الحاجة الى تكرار القرارات الروتينية ذات الطبيعة المكررة .
- إختصار الوقت الذى يمكن الإستفادة منه لحل بعض المشاكل الأخرى التى تطرأ على مسيرة العمل الإعلامى بدلا من البحث عن هذه السياسة غير المكتوبة .

- مساعدة الإعلاميين - خاصة الجدد منهم - على معالجة القضايا فى إطار السياسات المكتوبة، إذ تعتبر هذه السياسة الإعلامية مرشدا لهم للقيام بأعمالهم على إنفراد دون سؤال الآخرين .

على أننا نود الإشارة الى أنه من الأمور المسلم بها فى رأينا - والتى قد تختلف فيها مع بعض الأكاديميين والمنظرين - استحالة كتابة جميع أبعاد السياسة الإعلامية كاملة لإمكانية تغيير بعض المواقف والظروف باستمرار بعد وضع السياسة الإعلامية من ناحية وحساسية بعض البنود من ناحية ثانية ، يضاف إلى ذلك أنه من المفضل وجود درجة من المرونة تسمح بإدخال بعض التغيير لكى يتسنى إجراء بعض الإستثنائات فى حالة الضرورة دون أى احراج أو حاجة إلى شرح أو تفصيل يقتضى استخدام بعض الإستثنائات منتهى الحذر والدقة كما أن وضع السياسات الإعلامية المحكمة يحتاج إلى وقت، جهد كبيرين .

#### (ب) نماذج من السياسات الإعلامية العربية المكتوبة :

ومن نماذج السياسات الإعلامية العربية المكتوبة مايلى (٣) :

##### ب/١- الإستراتيجية الإعلامية المصرية :

ترتبط الإستراتيجية الإعلامية بالإستراتيجية العامة للدولة إرتباط الجزء

بالكل، فهي أحد روافدها، تنبثق منها، وتعمل مع غيرها من الإستراتيجيات النوعية على تحقيق الهدف الكلى والنهائى للدولة .

**وتتلخص أركان الإستراتيجية الإعلامية المصرية فى الآتى :**

١- **السيادة الإعلامية :** وتتحقق بنشر المظلة الإعلامية المسموعة والمرئية فى وضوح وقوة فوق كل الأرض المصرية- بما فيها المناطق النائية- بصرف النظر عن مدى كشافتها السكانية ، وكذلك وصول الرسالة الإعلامية بخاصة إلى تجمعات المصريين فى المنطقة العربية وغير العربية وإلى شعوب الدول العربية والأفريقية والإسلامية ودول عدم الإنحياز ، وبصفة عامة إلى العالم أجمعه.

٢- **حق المواطن فى الإعلام :** بأبعاده الكامله والذى تتمثل أساسا فى حقه فى أن يعلم عنه، وفى أن يعلم ويتشكف وأن يروح عنه بأسلوب يتسق وثقافة المتلقى ، وبالقدر الذى يحتاجه ولا يتعارض مع التقاليد والأخلاقيات والمصرية والعربية الإسلامية وهو ما يعنى الإسهام إعلاميا فى عمليات إعادة بناء الإنسان المصرى مراعى الآتى :

\* ألا يكون مجرد رسائل فى اتجاه واحد - بل ويكون أخفاً وعطاءً فى حوار بناء بين المرسل والمرسل إليه .

\* أن يواكب الإعلام حركة التنمية الوطنية، ويقدم لها الأفكار الجديدة وخبرات وتجارب الآخرين، بهدف التوسع والإنتشار التنموى.

٣- **الأمن الإعلامى :** ويعنى تقديم الرسائل الإعلامية بصورة تحصن المواطن ضد التيارات الإعلامية الوافدة غير المتفقة مع الأخلاقيات المصرية، ويتأنى ذلك كلما التزم الإعلام الموضوعية والفقورية والصدق فى واقعية وشمول وإنفتاح على الأحداث الجارية فى العالم .

وتتأكد هنا أهمية وقدرة الوسائل الإعلامية ، وتعدد وارتفاع مستوى أداء ،  
بنيتها الأساسية، لتكون موصلاً جيداً للمحتوى الإعلامى وهو ما يحتم :

\* ملاحقة كل جديد فى نظم وفنون الإعلام ، ومسيرة الوسائل الهندسية  
المستحدثة .

\* تدريب الكوادر الإذاعية والتليفزيونية سواء بهدف التنشيط، أو التعرف  
على أساليب التعامل مع الجديد والمستحدث فى تكنولوجيا الإتصال .  
\* متابعة الأداء ، وقياس الجودة ضماناً لعطاء مستمر متميز وأفضل .

٤- حرية الإعلام : بأن يكون الإعلام حراً مستقلاً، لا يهدف إلى صالح الوطن  
والمواطنين، بعيداً عن الإحتياز أو التحيز لسلطة أو هوى أو إتحاء .

٥- التعاون الأعلامى : فى مجالات الإنتاج الإذاعى المسموع والمرئى والتبادل  
الإخبارى والبرامجى ، والتدريب ، ومجالات الهندسة الإذاعية ببعديها  
المرئى والمسموع، ويتحقق ذلك بإقامة علاقات وثيقة بالمنظمات والإتحادات  
والمؤسسات الإذاعية على المستوى الدولى بصفة عامة، ومع شعوب الدول  
العربية والإسلامية والأفريقية ودول عدم الإحتياز بصفة خاصة.

٦- تحديث الوسائل الهندسية : لتكون قادرة على وضع الأهداف الإعلامية  
موضع التنفيذ ، وإعداد برنامج هندسى متكامل ومستمر لتشغيل هذه  
الوسائل والمحافظة عليها فى وضع تشغيلى طبقاً للمعايير الدولية فى  
مجال الوسائل الإذاعية والتليفزيونية والشبكات الفضائية .

#### ب/٢- السياسة الإعلامية السعودية :

تُطلق السياسة الإعلامية السعودية على المبادئ والأهداف التى يتركز عليها  
الإعلام فى المملكة ويتطلبها ، وتعتبر جزءاً من السياسة العامة للدولة وأصدرها  
مجلس الوزراء بالقرار رقم ١٦٩ فى ٢٠/١٠/١٤٠٢ هـ وتتكون من ثلاثين مادة  
منها:

**المادة الأولى:** يلتزم الإعلام السعودي بالإسلام في كل ما يصدر عنه، ويحافظ على عقيدة سلف هذه الأمة ويستبعد من وسائله جميعها كل ما يناقض شريعة الله التي شرعها للناس .

**المادة الثانية:** يعمل الإعلام السعودي على مناهضة التيارات الهدامة والإجهايات الإلحادية والفلسفات العادية ومحاولات صرف المسلمين عن عقيدتهم ويكشف زيفها ويبرز خطرها على الأفراد والمجتمعات ، والتصدي للتحديات الإعلامية المعادية بما يتفق مع السياسة العامة للدولة .

**المادة الثالثة:** تدأب وسائل الإعلام على خدمة المجتمع وذلك عن طريق تأصيل قيمة الإسلاميه الثمينه وترسيخ تقاليد العربية الكريمة والحفاظ على عاداته الخيرة الموروثة ومقاومة كل مامن شأنه أن يفسد نقاءه وصفاه .  
وتعنى في دفع عجلة التنمية والتعاون مع المؤسسات المختصة في هذا المجال .

**المادة الرابعة:** تعمل وسائل الإعلام على خدمة سياسة المملكة القائمة على صيانة المصالح العليا للمواطنين خاصة والعرب والمسلمين عامة وذلك بتبني هذه السياسة وعرضها عرضا موضوعيا مدعما بالوثائق مؤيدا بالمواقف والحقائق .

**المادة الخامسة:** تهتم وسائل الإعلام داخليا وخارجيا بإبراز شخصية المملكة العربية السعودية الفريدة المتميزة، وتكشف عما حباها الله من نعمة الإستقرار والأمن وما يسر لها من التقدم في شتى المجالات، باعتمادها الإسلام دستوراً للحكم وشرعية في الحياة ، كما تبرز ما من الله به عليها من خدمة مقدسات المسلمين وما تنهض به من أعباء كبار في هذا المجال .

**المادة السادسة:** تقوم وسائل الإعلام بتوثيق روابط الحب والتآزر بين أفراد الشعب السعودي، وذلك بتعريف المواطنين بإجزاء وطنهم الغالية

وإبراز الجوانب المشرقة في كل منها ، وبيان تكاملها وتأزرها في تكوين هذا الوطن.

**المادة السابعة :** تعمق وسائل الإعلام عاطفة الولاء للوطن السعودي وأرضا وكيانا في نفوس المواطنين، وتبصرهم بما أفاد الله عليه من طاقات وإمكانات وتعرفهم بآثره في الغابر والحاضر وتحضهم على البذل له بسخاء والإسهام الجاد في تقدمه وإعصامه وصونه وتعمل على توعية المواطن بواجبه الأساسي في ذلك .

### ب/ ٣- السياسة الإعلامية اليمنية :

أصدر مجلس الوزراء القرار رقم ٢٧٧ لعام ١٩٩٥ في ٢٩/١١/١٩٩٥ بشأن السياسة الإعلامية والخدمة الخيرية لوسائل الإعلام الحكومية في الجمهورية العربية اليمنية وتتمثل أسس منطلقات هذه السياسة الإعلامية في: الشريعة الإسلامية ، الوحدة اليمنية . والدستور وعن المبادئ- الإستراتيجية التي يقوم على أساسها العمل الإعلامي:-

**أولا :** الالتزام بحرية التعبير وحرية الصحافة وإستثمار الطاقات الخلاقة في عملية البناء الوطني الشامل في مجالات الحياة الديمقراطية والتنمية كافة، وفي ترسيخ مقومات مجتمع الوحدة والحرية وانتصار حقوق الإنسان وقيم المساواة والعدل والإخاء والسلام والأمن والإستقرار.

**ثانيا :** بلورة رأى عام وطني مستنير، مسلح بالرؤية الواضحة للأحداث ومتطلبات مواجهتها وفق كل الإحتمالات الممكنة ، وقادر على إتخاذ المواقف والقرارات إزاءها في ضوء الأداء المتقن للواجبات والمسؤوليات الوطنية والقومية والإنسانية ، وصنع التطورات واستيعاب المتغيرات .

**ثالثا :** الرسالة الإعلامية حق من حقوق الإنسان والمجتمع، والإعلام بأجهزته المسموعة والمقروءة والمرئية ملك للجميع، ووظيفته الرئيسية في جميع

الأحوال الغابات المشروعة للجماهير : لتحقيق الطمأنينة والرخاء  
الإجتماعى .

رابعاً : يقوم الإعلام بدوره فى توجيه سلوك المواطنين وحشهم على تحمل  
مسؤولياتهم فى مجالات البناء والتنمية كافة لتحقيق كفاءة أمن الوطن  
والمواطن وتحصين المجتمع من الجريمة والأمراض الفتاكة أيا كانت،  
والتصدى لها وفق خطة عمل محددة لذلك بالتفاهم مع الجهات المعنية .

خامساً : خلق الإنسجام الكامل بين تدفق المعرفة المتنوعة وكفاءة الحصول على  
المعلومات والتحليلات والتوجيهات، وبين متطلبات تجويد العمل الوطنى  
والإنسانى والإبداعى داخل المجتمع اليمنى الجديد وفى علاقته مع سلطات  
الدولة وعلاقاتها مع بعضها البعض أخذاً وعطاء .

سادساً : الإهتمام بالصحافة وضمان حريتها والمحافظة على كرامة الصحفيين  
والكتاب، وتشجيعهم على ممارسة النقد البناء والمسؤول، وتحسيد تلازم  
مبدأ الحرية مع مبدأ المسؤولية فى العمل الإعلامى .

#### ب/ ٤- الإستراتيجية الإعلامية العُمانية :

تسمى الإستراتيجية الإعلامية العُمانية إلى توجيه النشاط الإعلامى نحو  
خدمة مسيرة التنمية، والمساهمة فى تعزيز البيئة المناسبة المؤدية إلى تقدم المجتمع  
العمانى بتوازن ، يسمح بمواجهة العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتنص  
على أن هذه الإستراتيجية ما هى إلا جزء مكمّل للإستراتيجية الشاملة للدولة التى  
تسعى إلى تحقيق الأهداف النبيلة المرتبطة ببناء الدولة العصرية على أرض سلطنة  
عمان .

كما أن هذه الإستراتيجية تمثل خطة شاملة لما يُراد أن يُعمل ويُنجز ، وهى  
رؤية مستقبلية تحقق إستمرارية الدور الحيوى لوسائل الإعلام فى التنمية والبناء،  
ولذلك تستمد مقوماتها مما يلى :



- الدعوة السامية لصاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد  
المعظم لقيام وسائل الإعلام الحديثة والتقليدية بالدور الأساسي في  
تنمية قدرات المواطن وتوعيته بدوره الأساسي في البناء والتنمية .
- إثراء منجزات النهضة وتوسيع آفاقها ، والمساهمة في تهيئة المجتمع لدخول  
القرن القادم.
- تعميق تجربة المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في مجال  
الشورى.
- تأصيل مبدأ الإعتماد على الذات والعمل المتواصل والإبداع والعطاء  
الصادق المخلص .
- المساهمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية لصالح التنمية والإستقرار  
والتقدم في المجتمع المعانى .
- وتتكون هذه الإستراتيجية من محورين أساسيين هما الأهداف والاحتياجات  
على النحو التالي:

#### ( أ ) أهداف الإستراتيجية الإعلامية :

وتنقسم إلى مايلي :

##### ١- سياسيا :

- المساهمة في تعزيز وترسيخ الوحدة الوطنية ، وتعميق مفهوم المواطنة  
والإلتزام ، وصولا إلى تعزيز الإستقرار السياسي ، الذى تنعم به السلطنة  
منذ النهضة المباركة ، والتعريف بعمان ودورها السياسي والحضارى .

##### ٢- تنمويا :

- المساهمة في تعبئة الموارد البشرية لصالح خطط التنمية، إنطلاقا من مبدأ  
الإعتماد على الذات، ومن خلال السعى نحو مواجهة كافة الأنماط السلبية

التي تتنافى مع الحاجة إلى تلك التعبئة والحاجة إلى تعميق أسس التكافل  
الاجتماعى، وتحمل المسئولية ضمن إطار من الثقافة والتراث العمانى.

(ب) الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية الإعلامية المقترحة وتتناول  
أهم الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية الإعلامية المقترحة على  
المستويين الداخلى والخارجى:

يمثل الدور الوظيفى لوسائل الإعلام فى المجال السياسى أحد المحاور الأساسية  
لهذه الإستراتيجية، إنطلاقاً من طبيعة الأهداف السياسية التى تسعى القيادة إلى  
تحقيقها.

فعلى المستوى الفردى يساهم الإعلام فى تعميق المشاعر لدى المواطن بإنتمائه  
للجماعة وللوحدة السياسية . كما يعمل الإعلام على تكييف طموحه نحو الإندماج  
وتحمل المسئولية . وعلى المستوى الجماعى يتجه الدور الإعلامى نحو تأكيد الإيمان  
لدى الجماعة بتكاملها الوطنى والقومى فى إطار من القيم والتقاليد والتراث  
والمصلحة المشتركة المعززة للوحدة الوطنية والتضامن والإستقرار . والأهداف  
السياسية التى تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيقها فى المجال السياسى تتمثل  
فيما يلى :

١- إبراز المناسب لجميع أنشطة **جلالة السلطان قابوس بن سعيد**  
**المعظم**، وتقديم أحاديثه وخطبه فى مختلف المناسبات ، وإجراء  
التحليل والتعليق والتفسير اللائق بها .

٢- العمل على إبراز خطط وأنشطة الدولة وإنجازاتها وتوجيهاتها، وذلك  
لإعلام المواطنين بها .

٣- تعزيز الإلتساء الوطنى من خلال ربط المواطنين بتاريخهم وتراثهم  
وحاضرهم، بما يؤدى إلى الحفاظ على الإستقرار السياسى وصيانة المستقبل.

٤- تعزيز إلتساء السلطنة إلى الأمتين : العربية والإسلامية، وبما يخدم

مصالحهما وقضايهما الأساسية ، وتأكيد إنتماء السلطنة لميثاق الأمم المتحدة والمبادئ التي تعمل بها السياسة العمانية الخارجية المتمثلة في الإحترام المتبادل وحسن الجوار وعدم التدخل في الشؤون الداخلية لأي بلد ، والتعايش السلمي .

٥- نشرو وتعزيز قيم الوحدة الوطنية وغرس مفهومها المعاصر، فال مواطنة غير قاصرة على حمل الجنسية أو بطاقة الهوية ، وإنما تقوم على معاشة قضايا الوطن والإخلاص في خدمة أهدافه العليا فلا تنمية سياسية بدون وحدة وطنية كاملة .

٦- تعزيز وترسيخ قيم ومفهوم المشاركة القائمة على التسامع والحوار ورفض التطرف في الرأي . ولكي يتحقق ذلك فإن من الأهمية أن تؤكد الرسالة الإعلامية في ذلك السياق على :

- إن المشاركة ضرورة إجتماعية باعتبارها الألية المؤدية إلى الإستفادة من الطاقات الآمنة لدى المواطنين .

- إن المشاركة هي مشاركة في المسؤولية والحقوق والواجبات وفي العلاقة الحميمة بين الحاكم والمواطن .

- إن المشاركة تستمد شرعيتها وطريقة أدائها من الدين الاسلامي والتراث والتقاليد العمانية القائمة على التشاور والتضامن الإجتماعي .

(ج) الإجهادات العامة لسياسات الإتصال وممارساته في الوطن العربي :

ويمكن تحديد الإجهادات العامة التالية لسياسات الإتصال والإعلام وممارساته في الوطن العربي (٤) :

١- تحمل الحكومات مسؤوليات كبيرة في قطاع الإتصال بشكل عام ، إنطلاقاً من إنها أحياناً ما تكون المؤسسة الوحيدة القادرة على إنشاء وتشغيل مرافق الإتصال، ومن إقتناعها بأن هذه المرافق ما هي إلا أجهزة

حكومية للأخبار والتوجيه والتشغيل والترفيه شأنها شأن المرافق العامة الأخرى التى تتولاها الدولة كمرافق الصحة والتعليم والمواصلات وغيرها، بل هى لديها أكثر أهمية لإنها تصوغ عقل المواطن ووجدانه ومن هذا المنطلق أخذت الحكومات على عاتقها إمتلاك وتشغيل الخدمات الإذاعية والتليفزيونية.

٢- تسود المركزية الشديدة ممارسات الإتصال فى مختلف الدول العربية سواء بالنسبة للتوزيع الجغرافى للوسائل ، أو بالنسبة للإدارة ، فالإرسال الإذاعى والتليفزيونى يمنع دائما من العاصمة الرسمية للدولة - أو إحدى المدن الرئيسية- والإنتاج يتم معظمه فى العاصمة، والحالات التى توجد فيها خدمات إذاعية أو تليفزيونية محلية محدودة ، كما تتخذ القرارات الإدارية الرئيسية من جانب السلطات الرئاسية المركزية وقد نتج عن هذا الوضع أن أصبحت ممارسات الإتصال تتجه فى كثير من الأحيان إلى إرضاء إحتياجات سكان المدن ، وبل إرضاء الطبقات المتوسطة والعليا من هؤلاء وتعكس ثقافتهم وتطلعاتهم متجاهلة الفئات الإجتماعية الأخرى فى داخل المدينة أو خارجها ما يزيد من التحلل الإجتماعى .

٣- الإعتماد على المنتجات الإعلامية الخارجية لسد النقص فى الإنتاج المحلى ، وترجع عدم كفاية الإنتاج المحلى إلى أن المساحات الإعلامية الزمنية المتاحة لا تتناسب مع القدرة على الإنتاج التى يحد منها الإمكانيات المادية أو البشرية أو كليهما، وتزداد هذه السمة فى عصر البث الفضائى حيث لم يصاحب التوسع فى القنوات التليفزيونية والمحطات الإذاعية الفضائية توسع مماثل فى الإنتاج الإعلامى وتكاد تقتصر الجهود المبذولة فى هذا المجال (الإنتاج) على مدينة الإنتاج الإعلامى المصرية وبعض الجهود الحكومية والشركات الخاصة القليلة، مما زاد من الإعتماد على المنتجات الإعلامية الأجنبية وظهرت الحاجة الملحة

لمواجهة ذلك لتأثيره السلبي على الرأي العام، حيث لانتاسب الكثير من المضامين الأجنبية كالمسلسلات المدبلجة المجتمعات العربية ويجب تجنب مكانة المادة الأجنبية من حيث الكم ونصيب المشاهد المحتملة ، بحيث لاتتضفى بأى حال من الأحوال على المادة المحلية . وتتخذ كثير من الدول إجراءات حاسمة للسيطرة على حجم المواد المستوردة المعروضة على خدماتها التليفزيونية بتخصيص نسبة محددة من ساعات الإرسال للمواد المنتجة محليا والمواد الأجنبية لا يجوز تخطيها ، ففى إنجلترا يفرض الـ IBA, BBC حصة تصل إلى ٨٦ ٪ من المواد المنتجة محليا غير مسموح بنقصانها وفى بعض الدول لا تفرض هذه الإجراءات على إذاعة الخدمة العامة فقط حيث يفرض CRTC على الشبكات الخاصة ألا تزيد نسبة المواد الأجنبية عن ١٠ ٪ مما تعرضه .

٤- محاولة الربط بين ممارسات الإتصال وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، للإفادة من النشاط الإتصالي لحفز المواطنين على المشاركة والدخول فى عمليات التحديث وتبنى أنماط القيم والسلوك الملائمة :

### المرحلة الثالثة : مرحلة تحديد الأهداف الإعلامية

( أ ) الفرض والهدف<sup>(٥)</sup> :

يوجد فرق واضح بين الفرض والهدف فالفرض هو الوظيفة العامة للجهاز، بينما الهدف هو الشيء المحدد المطلوب تحقيقه فى فترة زمنية معينة فالحداثة الإذاعية بصفة عامة لها عدة أغراض رئيسية هى : الإعلام، التفسير، الترفيه والتثقيف فإذا حولنا غرضا من هذه الأغراض إلى مجموعة من الأهداف التى ينبغى على خدمة تليفزيونية معينة تحقيقها فى إطار زمنى معين فلا بد أن تكون هذه الأهداف محددة على شكل تفصيلى كأن يقال بالنسبة لفرض التثقيف وفيما يتصل

بتعليم الكبار أن من أهداف الخطة فى سنتها الأولى تقديم عدد (...) برنامج وإنشاء عدد (...) من فصول المشاهدة الجماعية ... الخ .

وعلى هذا فإن تحديد الأهداف التى تسعى الخطة الإعلامية إلى تحقيقها يشكل المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الإعلامى ويعتبر ذلك أمراً هاماً لأنه الطريق الموصل إلى غاية منشودة أو غرض تسعى إلى تحقيقه .

ولكن تحديد الأهداف عملية معقدة وصعبة تستلزم التعرف على مجمل الإوضاع السائدة فى المجتمع ودرجة إحتياج المجتمع إلى قضية ما ، ومستوى هذه الحاجة عند مقارنتها مع الحاجات الأخرى ، ولابد أن يتسائل المخطط قبل تحديد أهدافه كما يقول ولبر شرام ما هى الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للزراعة والصحة فى السنوات القليلة القادمة ؟ وبأى سرعة يكون التوسع فى التعليم ومحو الأمية ؟ وما هى أهداف البلد عامة بالنسبة للسرعة المطلوبة لرفع مستوى الناس ؟ ثم بالطبع ما ينطوى عليه ذلك من توسيع وتحسين فى الخدمات الإعلامية وإمكانياتها .

#### (ب) الأهداف : أنواعها وشروطها :

إن تحديد الأهداف لا يقتصر على أهداف عامة ومجردة، وإنما يقتضى النظر إليها من حيث الأهداف النوعية والأهداف المحددة والمرنة والأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية على النحو التالى (٦) :

**الأهداف النوعية :** هى الأهداف التى لا يمكن قياسها رقمياً مثل دعم أو تشجيع المسرح بواسطة البرامج والمواد الإذاعية أما **الأهداف الكمية** فهى تلك الأهداف التى يمكن قياسها رقمياً مثل عدد الإيمين الذين استطاع التليفزيون أن يعلمهم مبادئ القراءة والكتابة .

**أما الأهداف المحددة :** فهى التى يمكن التنبؤ بها بواسطة القياس الكمي المحدد ، كأن يضع المخطط فى حسابه عدد (...) ندوة حول ترشيد الإستهلاك، أما الأهداف المرنّة فهى تلك التى لا يمكن تحديدها وإنما توضع داخل حدود دنيا وحدود

عليا مثل: يجب ألا تقل أخبار ترشيد الإستهلاك عن ٢٠ ٪ ولا تزيد عن ٤٠ ٪  
من وقت برامج المرأة والإسرة وهكذا .

وتوجد مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف التي  
تسمى الخطة الإعلامية إلى تحقيقها منها:

\* إمكانية تحقيق الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة ماديا وبشريا  
وزمنيا.

■ وضوح الأهداف لدى كل القائمين على تنفيذ الخطة الإعلامية .

\* إن تكون الأهداف قابلة للقياس، ويفضل أن يتم التعبير عنها كميا حتى  
يمكن للقائم بالتخطيط الإعلامي متابعة مقدار تنفيذها .

\* يجب ألا تكون الأهداف متعارضة .

\* ضرورة أن تربط الأهداف بين رغبات القراء والمستمعين والمشاهدين  
 واحتياجاتهم، على أنه يجب النظر إلى رغبات القراء والمشاهدين  
 والمستمعين على أنها مؤشرات هامة، وأن يجرى تقويمها وفق ما تراه  
الخدمة التلفزيونية محققا لمسؤولياتها والتزاماتها .

#### (ج) مؤشرات لبعض الأهداف الإعلامية العامة :

لا يمكن تحديد أهداف الخطط الإعلامية بصفة عامة حيث أن هذا التحديد  
مرتبط بظروف كل قطر، واحتياجات جماهيره، والفترة الزمنية التي تشملها الخطة ولكن  
توجد مؤشرات لبعض الأهداف العامة ذات الأولوية في التخطيط الإعلامي ومنها<sup>(٧)</sup> :

١- السعى نحو توسيع الأفق بمعاونة المواطن على فهم الغير ، وكيف  
يعيشون عن طريق ما تنقله برامج الإذاعة والتلفزيون، مما يجعلهم ينظرون  
إلى أنفسهم نظرة جديدة متفحصة ، وينتقلون من المجتمع التقليدي إلى  
المجمع العصري .

- ٢- التوعية الدينية .
- ٣- تركيز الإنتباه أو بلورته على قضايا التنمية ومشكلاتها وجوانبها المختلفة .
- ٤- المعاونة فى إتاحة فرص الحوار والنقاش وتوسيع نطاق المشاركة وتوجيه المواقف تمهيدا وترشيدا لعملية إتخاذ القرارات .
- ٥- إضفاء المكانة والمهابة على القيادات الناجحة العاملة فى مجال التنمية .
- ٦- تغذية قنوات الإتصال ما بين الأشخاص ودعمها .
- ٧- تربية الذوق العام وتشكيله .
- ٨- تنمية المجتمعات المحلية .
- ٩- التوعية الصحية .
- ١٠- التوعية المرورية .
- ١١- التوعية الإستهلاكية .
- ١٢- التوعية بقضايا البيئة ومشكلاتها .
- ١٣- التوعية ضد الإدمان والمخدرات .
- ١٤- التثقيف النسائى .
- ١٥- إعادة الترتيب القيمى عن طريق فرض المعايير الجديدة والأوضاع الإجتماعية المرغوبة ومجموعة القيم الاجتماعية الجديدة التى ينبغى غرسها أو تأكيدها لدى المتلقين لضرورتها فى عملية التغيير الإجتماعى.
- ١٦- الإهتمام بالمجتمعات الريفية والهملوية، حيث تركز وسائل الإعلام الجماهيرية من صحف ومحطات إذاعية وقنوات تليفزيونية على المجتمعات الحضرية ، وتنسى أنه ما لم يتم التعديل القيمى الإجتماعى



فى المجتمعات الرفيعة فإن أى جهد لإحداث أى تعديل فى سلم القيم الإجماعية فى المجتمعات الحضرية سيكون ضائعا أو ذا أثر محدود .

١٧- العمل على نشر وتدعيم الثقافة الإسلامية الأصلية، والإهتمام باستخدام اللغة العربية السليمة ومصادر الثقافة العربية والعمل على تقديمها بطريقة تراعى أصول العمل الإعلامى دون إضرار .

١٨- المساهمة فى دعم الفنون كالمسرح والسينما والفنون التشكيلية والكتب حيث أن إهتمام الصحف والراديو والتلفزيون فى هذا المجال من شأنه أن ينشط هذه الفنون جميعا ويقرب بينها وبين الناس فيشرب حياتهم .

١٩- الإفتتاح الواسع على الثقافات الأجنبية الجادة التى لا تحمل قيما إجتماعية أو ثقافية تتعارض مع مجموعة القيم التى تلتزم الخدمات الإعلامية بنشرها .

٢٠- التوسع فى إستخدام الراديو والتلفزيون فى خدمة مناهج التعليم العام، حيث يستطيعا وفق خطط محددة توضع بمشاركة الجهات التعليمية المساهمة فى رفع مستوى العملية التعليمية .

٢١- إستخدام الراديو والتلفزيون فى تعليم الكبار ومحو الأمية الابهجية والوظيفية .

## المرحلة الرابعة

### مرحلة وضع الخطة الإعلامية وتنفيذها

تمر مرحلة وضع الخطة الإعلامية بخمس خطوات هى (٨) :

#### الخطوة الأولى : تحديد المدخلات المستهدفة فى مجالات الخطة :

يجب أن تكون الخطوة الأولى هى : تحديد المدخلات المستهدفة فى المجالات التى تتناولها الخطة والأولويات المستهدفة كمخرجات للخطط، ويمكن الإشارة فى

هذا الصدد إلى الخطة الإعلامية العامة لإتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى لعام ٢٠٠١/٢٠٠٠ التى حددت المجالات المستهدفة فى المجالات التى يتناولها الإعلام المصرى المسموع والمرئى فى ١٣ بندا على النحو الأتى :

- ١- مجال تكنولوجيا المعلومات والإنصال .
- ٢- المجال السياسى ( السياسة الداخلية ، السياسة الخارجية ) .
- ٣- مجال التنمية الاقتصادية ( التجارة والصادرات ، الإستثمار ، الزراعة ، الصناعة ، البترول والطاقة ، الموارد المائية ، السياحة ، الإسكان والمجتمعات العمرانية الجديدة ، العمالة والتنمية الإدارية ، التنمية الإجتماعية والإقليمية والمحليات ) .
- ٤- المجال التعليمى، العلمى .
- ٥- المجال الثقافى ( الجانب الدينى ، الثقافة والفنون ) .
- ٦- مجال المنوعات ( الموسيقى والفناء ، الإعلانات) .
- ٧- مجال أندراما .
- ٨- مجال تنمية الشرائع الإجتماعية ( الطفل والأسرة ، المرأة ، الشباب ، المسنون وذوى الحاجات الخاصة ) .
- ٩- المجال الرياضى .
- ١٠- القضايا والمشكلات الإجتماعية .
- ١١- القضايا الإجتماعية : ( البيئة ، التنمية الصحية ، قضايا حقوق الإنسان ) .
- ١٢- المشكلات الإجتماعية ( الأمية ، المشكلة السكانية، البطالة ،الإرهاب ، الإدمان والمخدرات ) .

١١- المجال الإخبارى .

١٢- الفضائيات .

١٣- تحسين مستوى الأداء .

### الخطوة الثانية: تحديد الأولويات المستهدفة كمخرجات لمخطط القطاعات التنفيذية :

حيث يتم تحديد الأولويات المستهدفة كمخرجات من كل وسيلة من وسائل الإعلام : كالإذاعة والتلفزيون ، والقطاعات أو الدوائر أو الإدارات - وتختلف التسميات باختلاف الدول - التى تتولى تنفيذ المخطط ففى إتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى يوجد أحد عشر قطاعا تحدد الأهداف التى تتصل بها ، وتحدد أسلوب ووسائل تنفيذ الأولويات المطلوبة منها وهذه القطاعات هى:

١- خطة قطاع الهندسة الإذاعية .

٢- خطة القطاع الإقتصادى .

٣- خطة قطاع الإنتاج .

٤- خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات .

٥- خطة قطاع القنوات الفضائية .

٦- خطة قطاع الأخبار.

٧- خطة قطاع الإذاعة .

٨- خطة قطاع التلفزيون .

٩- خطة قطاع رئاسة إتحاد الإذاعة والتلفزيون .

١٠- خطة قطاع الأمانة العامة وتشمل: خطة التدريب وخطة بحوث المستمعين والمشاهدين.

الخطوة الثالثة : تحديد الخطط القطاعية الفرعية: قطاع قنوات النيل كمثال

يشمل:

وتتضمن خطة قطاع قنوات النيل المتخصصة الخطط الفرعية الآتية :

- ١- خطة قناة النيل للأخبار .
- ٢- خطة قناة المعلومات .
- ٣- خطة قناة النيل للدراما .
- ٤- خطة قناة النيل الثقافية .
- ٥- خطة قناة التعليم العالي .
- ٦- خطة قناة المنارة ( البحث العلمى ) .
- ٧- خطة قناة النيل للرياضة .
- ٨- خطة قنوات النيل التعليمية .
- ٩- خطة قناة النيل للإسرة والطفل .
- ١٠- خطة قناة النيل للمتنوعات .

حيث يتولى كل قطاع وضع الخطط التفصيلية لأنشطته ويحدد القطاع الأهداف العامة وأساليب ووسائل تنفيذها فعلى سبيل المثال تتضمن خطة قطاع الهندسة الإذاعية:

- ١- الأهداف العامة .
  - ٢- مشروعات الإستديوهات .
  - ٣- مشروعات الإرسال .
- وتتضمن خطة قطاع الأخبار :
- ١- الأهداف العامة .

٢- خطة مجال الأخبار العربية المسموعة .

٣- خطة التحليلات والتعليقات والبحوث السياسية .

٤- خطة الخدمات الإنتاجية .

٥- خطة البرامج الأخبارية .

٦- خطة الإخراج .

٧- خطة النشرات المرئية .

**الخطوة الرابعة :** إعداد المخطط التفصيلية لكل قطاع فرعى؛ وتشمل المجالات فعلى سبيل المثال تشمل خطة القناة الثانية الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها فى المجالات الآتية :

(أ) مجال التنمية الاقتصادية .

(ب) المجال التعليمى والعلمى .

(ج) المجال الثقافى .

(د) مجال المنوعات الترفيهيه .

(هـ) مجال تنمية الشرائع الإجتماعية ( وتشمل برامج المرأة ، برامج الطفولة ، برامج الشباب ، برامج ذوى الحاجات الخاصة ) .

(و) المجال الرياضى .

(ز) القضايا والمشكلات الإجتماعية .

**الخطوة الخامسة :** إعداد المخطط البرامجية :

تمثل المخطط البرامجية أكمل صور قرارات التخطيط البرامجى ، فهى توثيق وتجميع فى نفس الوقت لعدة قرارات ، وتتدرج مستويات المخطط البرامجية فى التخصيص والتفصيل والحدود الزمنية، وتزداد بتدرجها من مستوى لآخر فى

التطابق مع الممارسات البرمجية الفعلية وتعتبر خريطة البرامج هي المستوى من المخطط البرمجي الذي تتضح عنده الملامح العريضة للنتائج البرمجية .

وتعتبر خريطة البرامج صورة مستقبلية ، وحاضرة ، وممتدة لما سيكون عليه النتائج البرمجية من حيث نوعيات البرامج ومددها وتوزيعها على قنوات التلفزيون ومحطات الإذاعة وفترات البث المختلفة .

تعد خريطة البرامج لفترة زمنية محددة عادة ما تكون فصلية (أى ثلاثة شهور) ، وتوجد خطط وخرائط برامجه لمدة زمنية أقل لمواجهة مناسبات خاصة أو ظروف طارئة تحتاج لجمعية خاصة من البرامج وتوزيع مختلف لهذه البرامج على توقيتات الإذاعة مثل خرائط شهر رمضان المبارك وخرائط المناسبات كخريطة الأعياد والمناسبات (خريطة عيد الأضحى المبارك ، وخريطة خاصة باحتفالات السادس من أكتوبر) .

وتسمح عوممه الخريطة التفصيلية بتصميمها أفقيا بشكل يغطي لأيام الأسبوع ، ورأسيا بالآوقات ، ولا تتضمن خريطة البرامج بالضرورة كل تفاصيل ما سيذاع فعلا ، فهناك مواد لا يمكن أن تضمنها الخريطة إنما لعدم إنتظامها بشكل مسكر أو لعدم وجود معلومات دقيقة مؤكدة عنها .

ولذلك توجد خرائط أكثر تفصيلا ، وأكثر تحديدا للفترة الزمنية كالخطة البرمجية للأسبوع واليوم . وبعد البرنامج اليومي أكثر الخطط التفصيلية ويتم إعداد البرنامج اليومي متضمنا التفاصيل منها: أسلوب الإذاعة ( بث مباشر ، تسجيل ) ، أنواع شرائط التسجيل ، أرقامها ، قراءاتها وتفاصيل عن القائمين بالإتصال من مذيعين ومعددين ومخرجين والمواد الإحتياطية وبعض الملاحظات التي تكتب بخط اليد أحيانا .

(وتوجد فى النماذج التوضيحية نماذج من الخرائط البرمجية للدورة البرمجية ، والبرنامج الأسبوعي ، والبرنامج اليومي ، والبرنامج الإحتياطي ، وتنوع هذه

النماذج حيث تتضمن خرائط لقنوات تليفزيونية ومحطات إذاعية، عامة ومتخصصة).

وجدير بالذكر أنه يرتبط بتلك المرحلة تحديد الشكل الذي ستتخذه الحملات الإعلامية التي تنفذ خلال هذه المخطط الإعلامية .

وترتبط هذه الخطوة بجدولة الحملة الإعلامية لأنها تحدد الأسلوب الذي تسيير عليه سياسة نشر المواد الإعلامية وعرضها أو إذاعتها في الوسائل المختلفة على مدار فترة الحملة أو المخطط الإعلامية .

كما ترتبط هذه الخطوة أيضا بالأهداف الإعلامية المحددة سلفا ، وطول الفترة الإعلامية ، وغيرها من المتغيرات المؤثرة في النشاط الإعلامي .  
وقد تتخذ الحملة الإعلامية أحد الأشكال الأساسية التالية<sup>(٩)</sup> :

١- البداية القوية والتناقص التدريجي : أى أن تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز والكثافة والإنتشار حتى أكبر درجة تغطية ممكنة وأكبر تأثير إعلامي مستهدف ، ثم تأخذ في التناقص تدريجيا بعد ذلك إلى أن تصل إلى حد معين تثبت لديه من حيث التكرار والإنتشار.

٢- البداية المحدودة والتزايد التدريجي : وهو الشكل العكسي للشكل السابق ، حيث تبدأ الحملة بعدد محدود من المواد الإعلامية في وسائل إعلامية محدودة ، وسرعان ما تأخذ في الزيادة تدريجيا من حيث الحجم وعدد مرات التكرار ، وعدد الوسائل الإعلامية المستخدمة ، حتى درجة إتساع وإنتشار وتزايد معينة تثبت عندها.

٣- التوازن : وهو الشكل الذي تتساوى فيه كمية المادة الإعلامية المطبوعة أو المعروضة على إمتداد الفترة الزمنية .

٤- التعادل في خلق الأثر الإعلامي : وهو الشكل الذي تبدأ الحملة الإعلامية بمقتضاه بداية قوية ثم تتناقص ، ثم تقوى مرة أخرى ، وذلك

وفقا لخطة مستهدفة من هذا الشكل التبادلى ، وتتحدد مبررات استخدام هذه الطريقة عادة فيما يلى :

- إمكانية التركيز الإعلامى فى الأوقات المناسبة لهذا النوع من التركيز
- مواصلة الحملة الإعلامية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة واستخدام الإعلام فى عملية التذكير بصفة دائمة .
- إمكان نشر المادة الإعلامية وإذاعتها وعرضها فى عدد كبير من الوسائل الإعلامية المتاحة .
- التمكن من إجراء تقييم جزئى ومرحلى مستمر للحملة الإعلامية وذلك على عكس الأشكال الأخرى للحملة .

ويراعى عند وضع الخطة أو الحملة الإعلامية وتنفيذها مراعاة أن تكون أهدافها : مرنة ، واضحة ، وتتكامل مع الخطط الأخرى المساعدة فى المجالات الأخرى ، وتتوافر بالخطة الإعلامية - والحملة الإعلامية - وسيلة لتنفيذ الأهداف التى تم تحديدها ، ويجب قبل إقرار الخطة أن تكون الإجراءات جاهزة لتنفيذها وملائمة لكل القائمين بالعمل الإعلامى .

### **المرحلة الخامسة**

#### **مرحلة متابعة الخطة أو الحملة الإعلامية وتقييمها**

تستهدف عملية متابعة الخطة التأكد من أن العمل يسير وفق الأسلوب المحدد له والتعرف على المعوقات اليومية التى تعترضه ، ويستهدف التقييم معرفة مدى تأثير الرسالة الإتصالية ومدى النجاح فى تحقيق أهداف الخطة الإعلامية .

وتتم متابعة الخطة الإعلامية من خلال<sup>(١٠)</sup> :

- ١- تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون والمواد الصحفية : حيث يقدم



التصنيف اليومي والأسبوعي والشهري ، وتجميع هذه التصنيفات .  
إصدار التصنيف الربع سنوي للدورة البرامجية ، يقدم المؤشرات الكمية  
لدى الإلتزام بتنفيذ أهداف الخطة (وتتناول الوحدة التالية التصنيف  
البرامجي كأحد أدوات التقييم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية).

٢- المتابعة البرامجية : لدراسة مدى تنشئ المضامين الإعلامية مع أهداف  
الخطط الإعلامية حيث تقوم إدارة متابعة الشبكات الإذاعية على سبيل  
المثال بما يلي (١١) :

- متابعة البرامج والمواد المذاعة بالشبكات على إختلاف طبيعتها ومدى  
تحقيقها للأهداف الموضوعة لها .
- إعداد تقرير يتضمن أهم المواد التي إذبت وتفاصيلها وتقييم كل منها .
- إعداد تقرير شامل يتضمن أهم الملاحظات التي وردت في تقارير المتابعين  
حول الخدمات الإذاعية التابعة لكل شبكة .

وتقوم إدارة التحليلات والتقارير النوعية والنوعية بما يلي (١٢) :

- إعداد تقرير يرمي من شقين الأول خاص بالأخبار والبرامج السياسية،  
والثاني خاص بالبرامج التي تذاع بالشبكات الإذاعية .
- إعداد تحليل إسبوعي للأخبار والبرامج السياسية وتحليل آخر للبرامج،  
يتضمن عرضاً لأهم الظواهر الإيجابية والسلبية التي إتسمت بها البرامج  
ووضعها أمام المسؤولين بغية إصدار التوجيه المناسب في إطار الخطة  
الإعلامية .
- إعداد تقرير شهري عن الدراما الإذاعية يتضمن تقييمها لكافة  
المسلسلات والأعمال الدرامية التي قدمتها الشبكات الإذاعية المختلفة  
خلال الشهر .

- إعداد تقارير نوعية أو موسمية حول موضوعات وقضايا معينة تبين كيفية معالجة البرامج الإذاعية لتلك القضايا في إطار الخطة الإعلامية.

### ٣- البحوث الإعلامية :

تُعتبر دراسة تأثيرات الإتصال ورجع الصدى من قبل الجمهور تجاه الرسائل من أهم الخطوات اللازمة لنجاح برنامج الإتصال الفعال ، حيث تمثل مجموعة المؤثرات الخاصة بردود فعل الجماهير تجاه الرسالة ، والتي يقرر القائم بالإتصال على ضونها مدى صلاحية الرسائل الإعلامية من حيث الصياغة والإعداد والمضمون والتكرار ، ومدى ملائمة الوسائل من حيث كفاءتها في توصيل الرسائل إلى مختلف فئات الجمهور وتحقيق أهداف الخط الإعلامي .

وتشكل دراسات قياس الأثر عقبة كبيرة أمام القائمين بالإتصال نظرا لصعوبة القياس الفعلي للتأثيرات المرتدة من جانب الجمهور ، والحاجة إلى وقت للقيام به ، وهو ما يؤثر في إمكانية إحداث التغييرات المطلوبة في الجزئية الخاصة بالرسائل الإعلامية الداخلة في إطار الخطط الإعلامية<sup>(١٣)</sup> .

ويعتمد معظم القائمين بالإتصال - في قياس الأثر - على البيانات الخاصة بعدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين الذين تعرضوا للخطط أو للحملة الإعلامية أو الدعائية ، بعد مرور فترة طويلة نسبيا على نشر المواد الإعلامية أو إذاعتها أو عرضها ، والتي تعتبر من نوع البيانات الكمية العامة التي لا تعطي مؤشرات محددة عن مدى التأثير الفعلي الذي أحدثته الرسالة في مستويات الإدراك والتأثير والإتجاه والإقتناع والإستجابة لدى فئات الجمهور .

ومن الضروري الإشارة إلى أهمية التنسيق والتكامل بين أوجه النشاط الإعلامي المتضمنة في عملية التخطيط ، وأوجه النشاط الأخرى المؤثرة في النشاط الإعلامي والمتفاعلة معه ، بالإضافة إلى أهمية عنصر المتابعة والرقابة المستمرة لجزئيات الخطة الإعلامية ، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة للتعديل المستمر

لخطوات الخطة أو الحملة الإعلامية . ولذلك تعتبر من الأجهزة الهامة والمكمله لعملية التخطيط الإعلامي إدارات البحوث .

- فالإدارات المركزية لبحوث المستمعين والمشاهدين فى مصر تقوم بإجراء البحوث الميدانية للإذاعة والتليفزيون بهدف التعرف على حجم الإستماع والمشاركة للبرامج ودرجات الإستجابة لها ، والتعرف على عادات وميول المستمعين والمشاهدين وأذواقهم وإهتماماتهم والوقوف على أرائهم ومقترحاتهم حول مايقدم من برامج مسموعة ومرئية وغير ذلك من الحقائق التى تخدم أجهزة التخطيط بما يعينها على الموائمة المستمرة بين حاجات المثقفين وما تقدمه من البرامج المسموعة والمرئية ولذلك تقوم بمايلى :

- إجراء الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية التى يقتضيها تكامل وترباط عمليات التخطيط فيما يتصل بدوره البرامج المسموعة والمرئية .

- متابعة التطورات الحديثة والمتقدمة فى الدراسات والأبحاث التى تتصل بمجال بحوث المستمعين والمشاهدين والإتصال بالمنظمات والهيئات التى تقوم بنشاط مماثل للإستفادة من تجاربها وخبراتها .

- الإشتراك مع بعض المنظمات والهيئات فى إجراء الدراسات والبحوث المتصلة بالبرامج الإذاعية والتليفزيونية .

- تجميع وتحليل وتصنيف وتبويب البيانات والمعلومات المتصلة بالبرامج المذاعة المسموعة والمرئية، ونشر نتائج الدراسات والبحوث بعد إقرارها وتنظيم تداولها بالتنسيق مع مركز المعلومات .

وجدير بالذكر - والإشارة - أن عملية متابعة الأداء الإعلامى - الاذاعى المسموع والمرئى - شهدت تطوراً هاماً عام ٢٠٠٠ حيث تم إنشاء مركزين متكاملين ومتطورين للمتابعة الإذاعية والتليفزيونية بمبنى الألفى التابع لاتحاد الاذاعة والتلفزيون، وبدأ العمل بهما في ١٧ يونيه ٢٠٠٠ حيث يضم مركز متابعة

البرامج الاذاعية ١٨ كابينة استماع لمتابعة الشبكات الاذاعية المختلفة، معدة ومجهزة بتكنولوجيا متقدمة حيث تضم كل كابينة أجهزة استماع رقميه حديثه. كما يضم مركز متابعة البرامج التلفزيونيه ١٥ كابينة تلفزيونيه لمتابعة جميع القنوات التلفزيونيه الرئيسيه والاقليميه والفضائيه والمتخصصه.

وصدر عام ١٩٩٠م / ٣١٧٤ تقريراً للمتابعة البرامجية الاذاعية و٥٤٦٩ تقريراً للمتابعة البرامجية التلفزيونية<sup>(١٣)</sup>.

## مصادر الفصل الثامن ومراجعته

- (١) عاطف عدلى العبد التخطيط الإعلاني: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، مرجع سابق، ص ٣٥.
- .- Coleman, H, W- CaseStudies in Broadcast Management: Radio and Television (N. t: Hasting House, 1970).
- (٢) سعد لبيب . دراسات في العمل التلفزيوني. (بغداد: مركز التوثيق، ١٩٨٤).
- (٣) من نماذج هذه السياسات المكتوبة:
- اتحاد الاذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتلفزيون، عام ١٩٩٥/٩٤. (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٤) ص ١٣ - ١٤.
- وزارة الإعلام السعودية. السياسة الإعلامية للسلكة العربية السعودية (الرياض: د.ن، د.ت).
- وزارة الإعلام البنييه. السياسة الإعلامية للجمهورية البنييه. (صنعاء: مطابع التوجيه المعنوي، ١٩٩٥).
- وزارة الإعلام العمانيه. الاستراتيجية الإعلامية العمانيه في: عاطف عدلى العبد. دراسات في الإعلام العماني. المجلد الأول (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥).
- (٤) للاستزادة حول ملامح السياسات الاعلامية العربية:
- المنظمة العربية للترفيه والثقافة والعلوم: الإعلام العربي حاضراً ومستقبلاً: نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال. (تونس: المنظمة، ١٩٨٧) ص ٧١ - ٧٢.
- سعد لبيب. دراسات في العمل التلفزيوني العربي. مرجع سابق. ص ١٤ - ١٩.
- (٥) سعد لبيب. دراسات في الفنون الإذاعية. مرجع سابق. ص ٥٦ - ٦٢.
- (٦) سعد لبيب. دراسات في العمل التلفزيوني العربي. مرجع سابق. ص ٣٢ - ٣٦.
- (٧) عاطف عدلى العبد. الإعلام والتنمية: الأسس النظرية، الإسهامات العربية، والنماذج التطبيقية. (القاهرة: دار فيروز المعادي، ٢٠٠١، ص ٧٥ - ٨٤.
- (٨) للاستزادة أنظر المراجع الأتية:
- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإذاعي. (القاهرة. دار الهاني، ١٩٨٨).
- (٩) سمير محمد حسين. الإعلام والاتصال بال جماهير. مرجع سابق. ص ٣٧٦.
- سمير محمد حسين. الإعلان. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤) ص ٥٧٦ - ٥٧٧.

- سير محمد حسين. تخطيط الحملات الاعلانية واتخاذ قرارات الإعلان. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٣) ص ١٢١ - ١٤٦.
- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإذاعي. مرجع سابق. ص ١٠٠ - ١٢٠.
- (١٠) عاطف عدلى العبد. التخطيط الإذاعي: مدخل عام. مرجع سابق. ص ٣٣.
- (١١) المرجع السابق. ص ٣٣ - ٣٤.
- (١٢) المرجع السابق.
- (١٣) المرجع السابق.
- ، صفوت محمد العالم. الإعلان الصحفى وتخطيط الحملات الاعلانية. (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٠) ص ١٧٢ - ١٧٣.
- ، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. «الهيكل التنظيمى لقطاع وثاسة الاتحاد والاختصاصات التفصيلية» غير منشور (القاهرة: الاتحاد، د.ت).
- (١٤) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون ٢٠٠٠/٩٩. مرجع سابق ص ٢٦٤ - ٢٦٥.

## الفصل التاسع

تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون كأداة للتقييم المرحلي  
والنهائي للخطط الإعلامية (\*)

---

(\*) إمداد: أ.د. عاطف عدلى المهد





## مقدمة:

يُعد تصنيف برامج الراديو والتلفزيون من أهم أدوات التقييم المرحلي والنهائي  
للمخطط الإعلامية والتنسيق بين الخدمات الإذاعية والتلفزيونية.

يعود الإهتمام بإيجاد نظام علمي وعملّي لتصنيف برامج الإذاعة  
والتلفزيون إلى أوائل السبعينات، ولاحظ الباحث بحكم تخصصه في مجال  
الإذاعة والتلفزيون وتدرسه لمواد التخطيط الإذاعي ومناهج البحث من ناحية  
وغيراته العملية في هذا المجال من ناحية ثانية عدم وجود نظام تصنيف يلبي  
احتياجات المخطط الإعلامي، ولذلك حرص على متابعة التصنيف الدولية  
والعربية، وزار العديد من هيئات الإذاعة والتلفزيون العربية، واطلع عن  
قرب على أسلوب العمل الجارى بها، ولاحظ - وللأسف - أن بعض الدول  
العربية التي تجرى هذه الاحصائيات تتم بأسلوب غير علمي إذ تعتمد على محك  
واحد هو البرنامج اليومي رغم ما يدخل على هذا البرنامج من تغييرات، ولا  
يوجد أسلوب للتأكد من إذاعة ما هو مدون بالبرامج فعلاً، ولذلك أعدنا خطة  
عمل - كما سيتضح من هذه الوحدة - تعتمد على أكثر من محك خارجي غير  
البرنامج اليومي كالاستماع والمشاهدة لما أذيع يومياً، وتدون ذلك في  
استمارات أعدها الباحث واخضعها للتجريب والتطوير المستمر لتلبي  
إحتياجات المخطط الإعلامي، وساعد الباحث على أداء هذه المهمة وجود أجهزة  
تسجيل صوتية وأخرى مرئية - فيديو كاسيت - وكأنها صنعت لخدمة الباحث  
الإعلامي الذي يستخدم الوحدة الطبيعية للمادة الإذاعية وهي: البرنامج أو الأغنية  
أو الفيلم أو المسلسل... الخ. ووحدة الزمن حيث يتوافر بها عداد Counter  
وسرعات للتسجيل Tape Speed تمكن من التسجيل البطيء Long Play  
بما يجعل من الممكن تسجيل إرسال ١٦ ساعات على شريط ٤ ساعات  
بالنسبة للتلفزيون و٩ ساعات على شريط كاسيت مدته ساعة ونصف  
بالتسجيل البطيء بالنسبة للإذاعة، وتتوافر أجهزة التسجيل الإذاعي تجعله من

الممكن طلب الاستماع إلى برنامج يذاع بعد سبع ساعات ليبحث الجهاز ذاتياً، ويبدأ إذاعة البرنامج كما سيتضح في هذه الدراسة ويتطلع الباحث أن تكون جهوده في هذا المجال إضافة علمية تساعد هيئات الإذاعة والتلفزيون العربية في مجالين أولهما: استخدام استمارة التصنيف وتطويرها بعد بحث بما يتلائم مع كل هيئة ومجتمع، وثانيهما: الاستفادة من الوصول - بعد بحث ومعالجة - للأجهزة المناسبة لتسجيل برامج الإذاعة والتلفزيون، وأن توفر هيئات الإذاعة والتلفزيون وكليات وأقسام الإعلام ومراكز البحوث هذه الأجهزة للباحثين لارتفاع تكلفتها إذ يمكن لباحث يعد رسالة دكتوراه حول المادة الاخبارية في تلفزيون دولة ما أن يحلل هذه المادة باستخدام جهاز الفيديو المشار إليه في هذه الدراسة بكل سهولة ويسر وحساب الوقت بالثواني، حيث أن العداد يمكن تغييره والبدء من الصفر بمجرد الضغط على الزموت كنترول، ويتكون من عداد للساعات والدقائق والثواني.

#### أولاً: تطور الاهتمام بايجاد تصنيف للبرامج الإذاعية والتلفزيونية:

(أ) يعود الاهتمام بايجاد تصنيف للبرامج الإذاعية والتلفزيونية إلى أوائل السبعينيات، حين عقدت المنظمة العربية للترفيه والثقافة والعلوم حلقة الاحصاءات الثقافية في البلاد العربية بالخرطوم ١٨-٢٧ ديسمبر ١٩٧١ وأشار التقرير النهائي لهذه الحلقة إلى أن الاحصاء هو الخطوة العلمية التي يبدأ بها المخطط حين يريد لمشروعاته منطلقاً علمياً وهو الخطوة الأخيرة التي ينتهي إليها المخطط حين يريد تقريباً لمشروعاته وهل حققت الأهداف المرجوة منها أم لا؟، بل هو العملية المستمرة التي تصاحب حركة المشروعات خطوة خطوة لبيان سير هذه الحركة وهل هي في الطريق المرسوم من قبل أو انحرفت عنها<sup>(١)</sup>، لأن المنهج الاحصائي هو الأسلوب الموضوعي لهيئة الحقائق التي يستند إليها كل تخطيط علمي صحيح<sup>(٢)</sup> وأوصت الحلقة بانشاء أو استكمال أجهزة الإحصاء المتخصصة في كل بلد عربي حيث

تبيين أن أجهزة الاحصاء فى غالبية البلاد العربية حديثة العهد وفى بعض البلاد ناقصة أو غير موجودة، كما أوصت بتصميم استبيان أو أداة لتصنيف الاحصائيات الإذاعية والتليفزيونية أحدى أدوات التقييم المرحلى والنهائى للخطط الإعلامية<sup>(٣)</sup>.

(ب) تصنف الجهود العربية فى مجال تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون إما بالعمومية التى لاتفيد فى عملية التخطيط الإعلامى حيث لا تعطى دلالات تفصيلية - كما سيتضح لاحقاً - أو يوجد بها خلط كبير بين الوظيفة والشكل للمادة الإذاعية والتليفزيونية على النحو التالى<sup>(٤)</sup>:

١- تضمنت ورقة الجهاز المركزى المصرى للتعبة العامة والاحصاء حول العناصر الأساسية فى دراسة الاحصاءات الثقافية تقسيماً لبرامج الإذاعة الصوتية (الراديو) والإذاعة المرئية (التليفزيون) تقسيماً ثلاثياً على النحو الآتى:

- البرامج الثقافية: هى البرامج التى تهدف إلى تعبئة الضمائر بكل ما يعزز القيم الانسانية التى يقوم عليها المجتمع.

- البرامج الإخبارية: هى البرامج التى يقصد بها إعلام الشعب بحقيقة ما يجرى فى جميع أنحاء العالم من أحداث وقضايا وأخبار دولية والتعليق على هذه الأنباء بالإضافة إلى التحليل والتفسير.

- البرامج الترفيهية: هى البرامج التى تهدف إلى إدخال البهجة والسرور على المستمع أو المشاهد.

٢- تتضمن نشرة الاحصاءات الإعلامية التى تصدر عن إدارة البحوث والترجمة بوزارة الإعلام الكويتية<sup>(٥)</sup> تصنيفاً أساسياً للبرامج على النحو الآتى: البرامج: الإعلامية، الترويحية، الثقافية، الدرامية، الدينية، وبرامج الفئات.

ونلاحظ على هذا التصنيف ما يلي:

- **خلو هذا التصنيف من:** البرامج التنموية، الإعلانات، فقرات الربط وعرض البرامج.
- **عمومية التصنيف** بحيث لا يفيد المخطط الإعلامي فالبرامج الدرامية يمكن أن تكون دراما ترفيهية فتندرج تحت فئة البرامج الترويحية والدراما الدينية تحت فئة البرامج والمواد الدينية، والدراما التاريخية تحت فئة المواد الثقافية، والدراما التنموية تحت فئة المواد والبرامج التنموية.
- **٣- تصنيف الإذاعة القطرية -** وهو أفضل نسبياً - إذ يقسم ساعات الإرسال الإذاعي إلى سبع نوعيات على النحو الآتي<sup>(١٦)</sup>:
- **البرامج الإعلامية:** وتضم: نشرات الأخبار، فقرات اخبارية وبرامج سياسية.
- **البرامج الترفيهية:** وتضم: الغناء والموسيقى، المنوعات، والمباريات الرياضية.
- **البرامج الثقافية:** وتضم: ثقافة، خاص، ندوات، شعر، مجلات، مسابقات وعلوم.
- **البرامج الدرامية:** وتضم المسلسلات والتمثيليات، المسرحيات، وبرامج وأفلام سينمائية.
- **البرامج الدينية:** وتضم: القرآن الكريم والأذان، الأحاديث الدينية، البرامج الدينية، والإذاعات الخارجية.
- **برامج الغشتات:** وتضم الأسرة، الأطفال، الشباب والرياضة، البادية، والخدمات.
- **برامج تعليمية:** وتضم: تعليم عام، تعليم لطلبة المدارس، تعليم لغات، ومحو الأمية.

ونلاحظ على هذا التصنيف ما يلي:

- **خلو التصنيف من البرامج التنموية والإعلانات وفقرات الربط وعرض البرامج.**
- **خلو البرامج الإعلامية من الإشارة إلى مراجيز الأنباء حيث لم يشمل التعريف إلا نشرات الأخبار، ويخلو من: الرسائل الاخبارية، أقوال الصحف، وبرامج المناسبات وغموض ما ورد به حول الفقرات الاخبارية فالفقرات الاخبارية في مفهومها العام قد تشمل نشرة للأخبار ورسائل المراسلين وأقوال الصحف.**
- **دمج السلسلات والتمثيلات في فئة واحدة، ودمج البرامج والأفلام السينمائية رغم أن البرامج التي تتناول الأفلام السينمائية بالعرض والنقد تندرج تحت فئة برامج الفنون العامة التي تصنف ضمن البرامج الثقافية.**
- **اغفلت - البرامج الدينية فئات: الدراما الدينية، التواشيع والابتهالات، والمسابقات الدينية.**
- **أغفلت البرامج التعليمية: فئة البرامج التربوية العامة.**
- ٤- **تصنيف اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري<sup>(٧)</sup>؛ إذ يقسم البرامج إلى ثمان نوعيات هي البرامج: الترفيهية، الإعلامية، الثقافية، الدينية، الدرامية، الطوائف، التعليمية، والإعلانات ويقفل فقرات الربط وعرض البرامج، وبرنامج الأفلام العربية والتمثيلات العربية والمسلسلات العربية والأفلام الأجنبية والمسلسلات الأجنبية ضمن البرامج الثقافية وهو ما تحفظنا عليه من قبل عند إعدادنا دراسة التدفق البرامجي في الإذاعة والتلفزيون في مصر<sup>(٨)</sup>، حيث لا يمكن اعتبار هذه النوعيات ضمن البرامج الثقافية.**
- ٥- **تصنيف ميشال سوشون لنوعية البرامج في بعض الدول الأجنبية عام ١٩٧٩ طبقاً لوظيفة البرامج كما يلي: نشرات الأخبار، البرامج الإعلامية**

الأخرى، البرامج التعليمية، البرامج الثقافية، البرامج الدينية، الإعلان التجاري، البرامج الترفيهية التمثيلية، البرامج الترفيهية الأخرى، وبرامج غير مصنفة<sup>(٩)</sup>. وتلاحظ عدم دقة وشمولية هذا التصنيف ولا يمكن الاعتماد عليه لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون ليكون أداة للتقييم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية.

٦- تصنيف اليونسكو المستخدم في دراستها حول التدفق العالمي للبرامج التلفزيونية، والتي شاركنا فيها بأعداد دراسة جمهورية مصر العربية حول التدفق العالمي للبرامج التلفزيونية. وشملت هذه الدراسة المقارنة كذلك: الجزائر، سوريا، السعودية، الكويت، اليمن، وتونس وكسان التصنيف المستخدم سياسياً كما يلي: البرامج الإعلامية، البرامج التعليمية، البرامج الثقافية، البرامج الدينية، البرامج الترفيهية، برامج الأطفال والشباب ويتضح اغفال هذا التصنيف للإعلانات وققرات الربط وعرض البرامج والبرامج التنموية<sup>(١٠)</sup>.

٧- تصنيف جهاز تلفزيون الخليج الذي يقسم البرامج إلى ثمان فئات: إعلامية، ثقافية، تعليمية، ترفيهية وفنية، برامج الأطفال، الإعلانات التجارية ومواد الربط<sup>(١١)</sup> وأغفل برامج المناسبات والتسجيل الكامل لوقائع جلسات مجالس الشورى. كما يوجد تداخل في تصنيف البرامج الثقافية إذ تضمنت برامج التنمية التي نرى أنها تستحق في الدول العربية فئة مستقلة، واقتصر تصنيف البرامج التعليمية على البرامج المدرسية وتعليم الكبار ولم يتضمن البرامج التربوية العامة ولم يشمل تصنيف البرامج الدينية: الدراما الدينية، وجمع البرامج والأحاديث الدينية في فئة واحدة، وجمع هذا التصنيف تحت عنوان: شعائر دينية ما ترى أن يفرد له فئتين هما: إذاعات خارجية دينية، وابتهاالات وتواشيح.

### ثالثاً: تصنيف البرامج هدف المخططين الإعلاميين:

ويتضح مما سبق أن تحديد نوعيات البرامج وتصنيفها تحت أسماء محددة ظل هدفاً للمخططين البرامجيين لفترة طويلة، فقد عانت البرامج من عدم الاتفاق على الأسس التي تقوم عليها هذه البرامج من حيث: اللون والنوعية ولقد كان التوصل إلى توصيف البرامج وتصنيفها وتحديد مسمياتها ضرورة والتزاماً يفرضهما التخطيط والتنسيق الإعلامي حيث توجد خلاقات واجتهادات متناقضة في التصنيف الإذاعي والتلفزيوني لا تقتصر على الدول العربية وحدها بل أنها ظاهرة عامة على المستوى الدولي تستوى في ذلك الدول المتقدمة أو الدول النامية، الأمر الذي دعا منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) للتدخل بهدف إيجاد معايير موحدة للاحصاءات الإذاعية سواء ما يتعلق منها بالراديو أو التلفزيون، وما يتعلق بالبرامج أو غيرها من الجوانب المختلفة للعمل الإذاعي، وانتهت المشاورات واجتماعات الخبراء إلى صدور توصية من المؤتمر العام للمنظمة في دورته التاسعة عشرة التي اختتمت في نيروبي في ٣٠ نوفمبر ١٩٧٦ بشأن (التوحيد الدولي لاحصاءات الإذاعة والتلفزيون) وقد كان مندوبو كل الدول العربية في المنظمة من بين الموافقين على هذه التوصية<sup>(١٢)</sup>.

ولهذا فإن للمسألة بعداً دولياً أيضاً بالإضافة إلى البعدين الإقليمي والقومي، إذ أن الاحصائيات السنوية التي تصدرها اليونسكو تعتمد على ما يصلها من الدول الأعضاء من بيانات احصائية، وفقاً للمعايير الدولية المحددة.

وترتب هذه التوصية التزاماً على الدول الأعضاء - ومن بينها الدول العربية - بأن تتخذ من الإجراءات التشريعية وفقاً لنظمها الداخلية ما يتضمن تنفيذ هذه التوصية، ولكن يظل الأمر لازماً بالنسبة لليونسكو التي تبني احصاءاتها السنوية - وبالتالي الاحصاء السنوي للأمم المتحدة - على أساس المعايير الواردة في التوصية، ومن لا يقدم بياناته من الدول وفقاً لهذه المعايير فلن يضمن صحة البيانات التي ترد في هذه الاحصاءات الدولية بالنسبة له، وهي المرجع الذي يعتمد

عليه الباحثون والمنططون للحصول على الاحصاءات وللقيام بدراسات مقارنة.

غير أن هذه المعايير لا تلزم الدول باتباعها فيما تريد وضعه من نظم داخلية، بمعنى أن لهذه الدول أن تضع ما تشاء من المعايير الاحصائية لاستخداماتها الخاصة وفقاً لاحتياجاتها، حتى إذا ما تعاملت على المستوى الدولي تكون المعايير الدولية هي الأساس.

ومن هنا كانت ضرورة التنسيق بين المعايير الاحصائية التي توضع على المستوى العربى بشكل عام، والمعايير الموحدة المتفق عليها دولياً.

ولذلك كان من بين التوصيات التي انتهت إليها لجنة البرامج للدول الأعضاء بجهاز تليفزيون الخليج أن يجرى الجهاز دراسة لوضع معايير احصائية موحدة لتحليل البرامج بالتعاون مع الاتحاد إذاعات الدول العربية، مع التأكيد على أهمية هذا الموضوع<sup>(١٣)</sup>.

#### **رابعاً: المبادئ العامة التي يجب مراعاتها في التصنيف البرامجى:**

وتنفيذاً لتوصية لجنة برامج جهاز تليفزيون الخليج باعداد دراسة حول المعايير الاحصائية الموحدة لتحليل البرامج التليفزيونية، والتي تتوافق مع توجهات الاتحاد إذاعات الدول العربية في هذا الشأن، فقد شكلت مجموعة عمل عقدت عدة اجتماعات اطلعت خلالها على التصور المبدئى المقدم من الاتحاد والتصور المقدم من الجهاز، وعلى النظام الوارد بتوصية اليونسكو بشأن التوحيد الدولى المبدئى لخبراء اليونسكو الذى مهد للتوصية (باريس - يوليو ١٩٧٥)، وعلى النظم الاحصائية البرامجية المطبقة في بعض المؤسسات الإذاعية العربية وانتهت المجموعة إلى التصور الذى سبق الإشارة إليه والذي يأخذ في الاعتبار بظروف العمل التليفزيونى العربى والخليجى والبعدين الاقليمى والدولى بتحديد المبادئ العامة التي تراعى في التصنيف البرامجى على النحو الآتى:



(لما كان الهدف النهائي من عملية التحليل الإحصائي للبرامج، في هذه المرحلة، إعطاء صورة عامة وموضوعية لأبعاد الخدمة التي تؤديها المؤسسات التلفزيونية من حيث حجمها وتنوعها وتكاملها لمواجهة الاحتياجات الإعلامية والثقافية والاجتماعية المختلفة ومن حيث مدى قدرتها على مواجهة هذه الاحتياجات بالإنتاج الذاتي أو المشترك أو بالاعتماد على مصادر خليجية أو عربية أو دولية - فقد يكون من المناسب منذ البداية، تقرير المبادئ التالية<sup>(١٤)</sup>؛

١- أن يكون الإحصاء سنوياً، بمعنى أن يعتمد على تجميع البيانات على مدى سنة كاملة، فالاعتماد على الدورات التلفزيونية التي تتم على عدة أشهر غير مناسب، لأن ظروف كل دورة تختلف عن الأخرى وبالتالي لا يمكن أن تؤخذ منها أية مؤشرات تصلح لتعميمها، كما أنه من غير المناسب الاعتماد على البيانات الأسبوعية، ثم تعميمها، لأن الأسابيع البرامجية قلما تتشابه، ولذلك فإن الحل العملي الوحيد هو التجميع السنوي للبيانات ثم إجراء التحليل الإحصائي على محصولها النهائية بما يفيد في التقسيم النهائي للخطط الإعلامية ويساعد في التنسيق بين الخطط الضمنية والإذاعية والتلفزيونية.

بأتى بعد ذلك تحديد نوع السنة، هل هي السنة الهجرية، أم السنة المالية، أم السنة الميلادية، والأخذ بكل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة له ما يبرره.

ولكن بالنظر إلى أن لهذه الإحصاءات بعداً عربياً ودولياً، فقد يكون من المناسب اختيار السنة الميلادية لتكون هي وحدة القياس، حتى يمكن الاستفادة منها على المستوى العربي والدولي.

٢- ينصب التحليل الإحصائي على كل (المواد) التي تديرها الخدمة الإذاعية أو التلفزيونية منذ بداية الإرسال حتى نهايته، وهذه هي (مدة الإرسال)

التي تعتمد في الإحصاء، وليس مجموع مدة البرامج. إذ تُسقط من مدد البرامج فقرات الربط وعرض البرامج.

وهذه المواد قد تكون (برامج) بالمعنى الفني للكلمة، وقد تكون أخباراً أو إعلانات تجارية أو غير تجارية، وقد تكون إذاعات خارجية من داخل الدولة، أو من أى مكان فى العالم، وقد تكون مجرد أغنية أو قطعة موسيقية لتكملة الأوقات المحددة للبرامج وقد تكون أفلاماً طويلة أو قصيرة إلى غير ذلك مما تشمل ساعات البث أو الإرسال الإذاعى والتلفزيونى.

وبالنظر إلى ضرورة الاعتماد على مصطلح موحد يجمع كل هذه النوعيات، فقد جرى العمل على تسمية كل هذه المواد (برامج) تندرج تحت التصنيفات المختلفة.

ولكل (برنامج) أربعة أبعاد على الأقل يمكن أن يصنف بمقتضاها:

- فهناك (الهدف) من البرنامج الذى يتراوح بين : الإعلام والترفيه والتثقيف والتعليم وما إلى ذلك.
- وهناك (الشكل) الذى يتراوح بين : الدراما والمنوعات والبرنامج التسجيلى أو الوثائقى والحديث والفيلم والتعليق إلى آخر هذه الأشكال وقد يتصل بالشكل اللغة المستخدمة فى البرنامج.
- وهناك (المضمون) أو محتوى البرنامج وما يحمله من قيم وأفكار ومعلومات.
- وهناك (الجمهور المستهدف) من كل برنامج، صحيح أن الخدمات التلفزيونية العامة تستهدف التأثير فى القطاعات المختلفة للجمهور، ولكن هناك برامج تستهدف فى الدرجة الأولى قطاعات معينة كالعامل أو الفلاحين أو الشباب أو المرأة أو الذين حصلوا على درجات معينة من التعليم أو الذين يتذوقون ألواناً خاصة من الفنون إلى غير ذلك من قطاعات.

٤- وإذا كانت وظيفة عملية التحليل الإحصائي للبرامج قد تحدت على أنها تهدف إلى إعطاء صورة عامة وموضوعية لأبعاد الخدمة التي تؤديها المؤسسات الإذاعية والتلفزيونية العربية من حيث حجمها وتنوعها وتكاملها لمواجهة الاحتياجات الإعلامية والثقافية والاجتماعية المختلفة ومن حيث قدرتها على مواجهة هذه الاحتياجات بالإنتاج الذاتي أو المشترك أو بالاعتماد على مصادر خليجية أو عربية أو دولية فهنقى أن تكون هناك مراحل تالية لتكتمل فيها هذه الوظيفة وأول هذه المراحل تتناول ميزانية المؤسسات الإذاعية والتلفزيونية، ونسب تكلفة القطاعات المختلفة للبرامج والدخل من الإعلانات التجارية ونسبة مساهمة الدولة فى مصادر دخل المؤسسة إلى آخر هذه البيانات المالية الإحصائية والتي تتصل اتصالاً مباشراً (بالرسالة) أو المادة المنتجة التي تقدمها المؤسسات التلفزيونية والتي تفيد فى التخطيط الإعلامى.

وتأتى بعد ذلك الإحصاءات المتصلة (بالقائم بالاتصال) أى العاملين بالمؤسسات التلفزيونية من حيث أعدادهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وتدريبهم ونسب المحليين منهم إلى العرب والأجانب - إن وجدوا - وهى إحصائيات تعطى مؤشرات على جانب كبير حدأ من الأهمية فى عملية تخطيط القوى العاملة اللازمة للعمل الإذاعى والتلفزيونى بما تشمله من إختيار وتدريب وتنظيم.

وينبغى هنا الإشارة إلى أن هذه الإحصاءات هى جزء من الإحصاءات المتصلة بالعمل الإذاعى يشقيه (الراديو والتلفزيون) ، ومن هنا كانت ضرورة التوجه إلى أن يطبق بالنسبة للعمل الإذاعى الصوتى ما يطبق بالنسبة للعمل التلفزيونى ويلاحظ هنا أن إحصاءات الراديو والتلفزيون تأتى معاً فى النظام الدولى الموحد للإحصاءات الصادر عن اليونسكو وسبقت الإشارة إليه كما أن هيئات الراديو والتلفزيون فى كثير من الدول العربية تجمعها مظلة إدارية وتنظيمية واحدة كالإتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى، وهو ما قمنا به من التصنيف الموحد لبرامج الإذاعة

والتلفزيون المرفق فى الملاحق، والذي يُعتبر أحد أدوات التقييم المرحلى (الأسبوعى والشهرى) والنهائى (لكل دورة برامجية) أو خلال عام الخطة الإعلامية.

خامساً: الخطوات المنهجية لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون:

يقوم تصنيف البرامج الإذاعية والتلفزيونية كأداة من أدوات التقييم المرحلى والنهائى للخطة الإعلامية والتنسيق بينها على أسس منهجية على النحو الآتى (١٥):

(أ) وحدات وفئات التحليل:

ينبغى فى العمل اليومى لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون الإعتماد على الوحدات والفئات الآتية:

#### أ/ ١ الوحدة الطبيعية للمادة الإعلامية:

ويقصد بها الوحدة الإعلامية المتكاملة التى يقوم الباحث بتحليلها، وهى التى يستخدمها منتج المادة الإعلامية لتقديم هذه المادة إلى الجمهور كالبرنامج الإذاعى أو التلفزيونى: كالسلسلات، المسرحيات، الرسوم المتحركة، الإعلانات... حيث يتم تقسيم البرامج الإذاعية أو التلفزيونية مثلاً إلى برامج: اخبارية، تنمية، ترفيهية، ثقافية، تربوية إلى آخر التصنيفات المختلفة التى توجد فى استمارة التصنيف اليومى (بالملاحق).

#### أ/ ٢ فئة مقاييس الزمن:

وهى المقاييس المادية التى يلجأ إليها الباحث للتعرف على المساحة التى تشغلها المادة الإعلامية المنشورة فى الكتب أو الصحف أو المطبوعات، والمدة الزمنية التى استغرقتها المادة الإعلامية المذاعة بالراديو أو المعروضة بالتلفزيون أو السينما وذلك بهدف التعرف على مدى الإهتمام والتركيز بالنسبة للمواد الإعلامية المختلفة موضع التحليل ويستخدم الباحث فى تصنيف البرامج وحدة الدقيقة والثانية (بالنسبة للمواد الإذاعية والتلفزيونية).

## (ب) أسلوب العمل فى تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون (١٦):

ب/١- يجب استخدام أجهزة متقدمة فنياً فى هذا العمل حيث يوجد جهاز يعرض أشرطة الكاسيت المسجلة ببطء من غرفة التحكم المركزى بالإذاعة M.C.R. وجهاز فيديو كاسيت يعرض الأشرطة بأسلوب التسجيل البطيء Long play ويسجل على الشريط الذى مدته ساعة مادة تلفزيونية لمدة ساعتين.

ب/٢- اعداد كشوف متابعة يومية مستخرجة من خريطة الدورة البرمجية بهدف معرفة مدى الالتزام بالخريطة البرمجية (ويوجد نموذج لها بالملاحق) ، حيث يتم استعراض الأشرطة يومياً للتأكد من مدى الالتزام بالخريطة البرمجية ومعرفة المواد والبرامج التى أذيعت بدلاً من المواد المدرجة مثل مهارة على الهواء مباشرة لم تكن مدرجة بالخريطة، مما يستلزم الغاء بعض المواد والبرامج الإذاعية والتلفزيونية ويتم ذلك بأسلوب سهل لتوفر الأجهزة التقنية ذات الامكانيات العالية السابق الإشارة إليها.

ب/٣- ويتم بالاعتماد على كشف البرنامج اليومي واستعراض الأشرطة عبر جهازى التسجيل (الخاصين بالإذاعة والتلفزيون) معرفة مدى الالتزام بالوقت المدرج بالبرنامج اليومي حيث يتوفر عداد بكل من جهازى: الكاسيت والفيديو كاسيت، ويمكن التحكم فيهما برموت كنترول مما يسهل العمل فعلى سبيل المثال عند الساعة العاشرة حيث مدرج بالبرنامج اليومي أخبار التاسعة بالتلفزيون المصرى لمدة ٣٠ دقيقة يتم الضغط على العناد ليكون صفراً ويتم الضغط على الرموت كنترول فتظهر على الشاشة علامة صفر ثم يبدأ تشغيل الشريط لمدة ٢٩ دقيقة ولا تستغرق هذه الدقائق سوى ثوانى قليلة ثم يتم الضغط STOP والبحث بالسرعة حتى نصل إلى نهاية النشرة فيكون وقتها الحقيقى ظاهراً على الشاشة (٣٥ دقيقة على سبيل المثال) ويتم تسجيله فى كشف التصنيف اليومي ٣٥ دقيقة بدلاً من ٣٠ دقيقة المدرجة بالبرنامج اليومي الذى يوجد نموذجاً له بالملاحق.

ب/٤- بعض البرامج التي تتضمن أكثر من فقرة وتختلف مضامينها تخضع لتحليل آخر مثل برامج: صباح الخير يا مصر، دنيا، ومساء الخير بالقناة الأولى، ويوجد بالملاحق نماذج من استمارات التحليل التي تستخدم لهذا الغرض، ويتم بعد التحليل تسجيل كل فقرة ضمن بنود التصنيف فالأغاني تدرج بصفحة البرامج الترفيهية فئة الأغاني والموسيقى، وعناوين الأخبار ضمن صفحة المواد الاخبارية تحت فئة نشرات ومواجز الأخبار وعلى سبيل المثال فلن إحدى حلقات برنامج صباح الخير يا مصر بالتليفزيون شغلت ثلاث ساعات تتوزع كما يلي:

- ٣٠ دقيقة عناوين أخبار ونشرات الساعة ٨ والساعة ٩ (ضمن المواد الاخبارية) (الصفحة الأولى بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ٧ دقائق رسائل توعية صحية (ضمن رسائل التوعية بصفحة البرامج التنمية) (الصفحة الثالثة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة مضمون ديني، ويدرج بصفحة المواد الدينية (الصفحة الثانية بكشف التصنيف اليومي بالملحق) تحت فئة برنامج ديني.
- ١٧ دقيقة (أغاني ضمن برنامج صباح الخير يا مصر) (ضمن صفحة المواد الترفيهية والفنية تحت فئة الأغاني والموسيقى) (الصفحة السابعة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٧ دقيقة فقرة: بعنوان: مواهب ضمن برامج الشباب (الصفحة السادسة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة فقرة أدبية يمكن إدراجها ضمن البرامج الثقافية وتحت فئة البرامج الثقافية العامة فى (الصفحة الرابعة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).

- ١٣ دقيقة فقرة بعنوان: القلق والتوتر عند الامتحانات ضمن البرامج التربوية والتعليمية تحت فئة البرامج التربوية العامة (الصفحة الخامسة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة لقاء مع مطرب عن اغانيه) وتدرج هذه الفقرة ضمن صفحة المواد الترفيحية والفنية تحت فئة: منوعات (الصفحة السابعة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٧ دقيقة لقاء مع استاذ علوم سياسية عن انتخابات مجلس الشعب وتدرج فى صفحة المواد الاخبارية تحت فئة: مواد أخرى (الصفحة الأولى بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٠ دقائق لقطات من مباراة كرة القدم بين الأهلي والزمالك.
- ومقابلة مع أحد الصحفيين الرياضيين للتعليق على أحداث المباراة تدرج ضمن برامج الشباب والمواد الرياضية تحت فئة مواد أخرى.
- ٧ دقائق فقرة زراعية تدرج ضمن برامج الزراعة والصيد بالصفحة الثالثة التى تشمل المواد والبرامج التنموية.
- ٣ دقائق إعلانات تدرج ضمن صفحة الإعلانات.
- ٧ دقائق مقابلة مع طبيب حول طرق الوقاية من مرض السكر، وتدرج ضمن البرامج الصحية بالصفحة الثالثة التى تشمل المواد والبرامج التنموية.
- ب/٥- وللك توجد ٨ استمارات تستخدم فى تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون التى أعدتناه لإذاعة وتلفزيون سلطنة عمان، وطبقناه، وما زال يطبق حتى يكون أداة للتقييم المرحلى والنهائى للخطط الإعلامية على النحو الآتى:
- ٥/١- استمارة تصنيف يومية تسجل فيها المواد بالوقت والتفاصيل (كما اتضح من السابق وصورتها بالملحق).

٢/٥- استمارة تجميع أسبوعية تنقل فيها يومياً إجماليات كل نوعية  
برامجية وتجمع فى نهاية الأسبوع أفقياً وأسياً على أن يكون الاجمالى  
الأفقى والرأسى واحداً (بالملاحق):

\* المجموع الرأسى فى الصفحة الأولى لإستمارة التصنيف اليومي، يكون هو  
نفسه المجموع الرأسى لليوم فإذا كان إجمالى المواد الاخبارية يوم السبت  
٣ ساعات و١٥ دقيقة و٣٠ ثانية لابد أن يكون هو المجموع نفسه فى  
الاستمارة الأسبوعية.

\* المجموع الأفقى فى الصفحة الأولى لبند النشرات ومواجز الأنباء ينقل كما  
هو فى البند المائل ليوم السبت فى استمارة التصنيف الأسبوعية، وليكن  
٢ ساعة و١٠ دقائق و١٥ ثانية.

\* وينقل الوقت الباقي كما فى التصنيف اليومي إلى التصنيف  
الأسبوعي:

برامج اخبارية ٣٠ دقيقة و١٥ ثانية

برامج مناسبات ١٥ دقيقة

أقوال الصحف ١٥ دقيقة

أخبار الطقس وتدرج ضمن مواد أخرى ٥ دقائق

٣/٥- استمارة تجميع شهرية تنقل فيها أسبوعياً إجماليات كل نوعية  
برامجية طبقاً لعدد أسابيع الشهر (بالملاحق).

٤/٥- استمارة تجميع لكل دورة برامجية تنقل فيها إجماليات كل شهر من  
شهور الدورة الثلاثة (بالملاحق).

٥/٥- استمارة تجميع مقارنة بين الدورة السابقة والدورة الحالية.

٦/٥- استمارة تجميع نصف سنوية.



٥/٧- استمارة تجميع سنوية تتضمن أربع دورات تنقل فيها اجماليات كل دورة برامجية.

٥/٨- استمارة مقارنة بين العام الحالى والعام السابق.

ويتم العمل بشكل منتظم وسلس حيث يمر بمراحل منظمة وخطوات متتالية، إذ يتم اصدار تقرير أمس اليوم، وتقرير الأسبوع الماضى مع أول أيام هذا الأسبوع، وتقرير الشهر مع أول يوم فى الشهر التالى، وتقرير الدورة البرامجية بمجرد انتهائها والتقرير المقارن بعد ذلك بيومين حتى يتسنى الاستفادة منه فى تخطيط برامج الدورة الجديدة والتى يتم الاعتماد على تقرير الشهرين الأول والثانى عند عقد اجتماعات التحضير للدورة الجديدة وتتضمن هذه التقارير الأرقام والنسب المشوية والترتيب.

٦- يتم إعداد كشوف حصر لمضامين بعض المواد ذات الدلالة فى التخطيط الإعلامى بعنوانين حلقات بعض البرامج مثل حديث السهرة الشفافى - أيا كان تسميته-، وحديث الصباح الدينى لمعرفة موضوعات هذه البرامج والتخطيط لها.

٧- ويتم اخضاع هذا التصنيف للتطوير المستمر من واقع الحاجة الفعلية على النحو الآتى:

١/٧- يستلزم بث الوقائع الكاملة لجلسات مجلسى الشورى والشعب (من خلال قناة النيل للأخبار - فى مصر) اضافة فئة جديدة ضمن المواد الاخبارية بعنوان: التسجيل الكامل لجلسات مجلسى الشورى والشعب.

٢/٧- استلزم تخصيص القنوات التلفزيونية فقرة مصورة من وكالات الأنباء التلفزيونية تخصيص فئة جديدة لذلك فى المواد الاخبارية.

٣/٧- استلزم الإهتمام المتزايد بالموضوعات الاقتصادية والمالية مع ظهور وتنامى دور البورصات المالية اضافة بنود لذلك بعنوان:

٣- البرامج والمواد الاقتصادية:

١/٣ النشرات الاقتصادية (ضمن نشرات الأخبار).

٢/٣ برامج الاقتصاد والمال.

٤/٧ استلزم ظهور قنوات متخصصة للأطفال وتركز على الرسوم المتحركة  
تخصيص فئات فرعية لذلك مثل:

٢/٥- رسوم متحركة.

١/٢/٥- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المنتجة باللغة العربية

٢/٢/٥- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المذاعة بلغتها الأجنبية

٣/٢/٥- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المترجمة إلى اللغة العربية.

٤/٢/٥- رسوم متحركة أخرى.

٣/٥- مسلسلات الأطفال تمثيل بشري.

٤/٥- المسرحيات الموجهة للأطفال.

٥/٥- مسابقات الأطفال (تشمل الفوازي).

٦/٥- أغاني الأطفال.

٥/٧- واستلزم إذاعة مسلسلات مدبلجة بالفضائيات العربية إضافة بند  
المسلسلات المدبلجة... وهكذا.

٦/٧- ويتم مراجعة هذا التصنيف بصفة دورية ليواكب المستجدات في  
الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، بحيث تضاف الفئات التي يتضح من  
متابعة محطات الإذاعة وقنوات التلفزيون ضرورة اضافتها ومنها اضافة  
فئة جديدة لأقوال الصحف بالمواد الاخبارية وبرامج مناسبات دينية بالمواد  
الدينية... الخ.

٧/٧ ويستلزم تصنيف محطات الموسيقى استمارات أخرى تختلف تماماً وتفرد  
فئات لكل نوع من أنواع الموسيقى والأغاني مثل قناة الموسيقى من ART  
وقناة الطرب من ART والبرنامج الموسيقى المصرى وقناة Music  
Now من شبكة أوربيت..

ويوجد نماذج من هذا التصنيف فى الجداول الواردة بالملاحق يتضمن الفئات  
الرئيسية والفرعية، ويعتبر تصنيف البرامج التنموية جديداً فى مجال الدراسة إذ لم  
تتضمنه أياً من التصنيف العالمية والعربية من ناحية وينظر إلى التنمية الشاملة  
التي تستمد مقوماتها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، فلا تنمية  
دون نظام أمنى يوفر المناخ المناسب ولعل هذا المفهوم الذى نراه دفعنا إلى ادراج  
برامج القوات المسلحة والشرطة ضمن البرامج التنموية.

## مصادر الفصل التاسع ومراجعته

- (١) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. حلقة الاحصاءات الثقافية في البلاد العربية. (القاهرة : مطبعة التقدم، ١٩٧٢) ص ١٩.
- عاطف عدلي العيد. نمو تصنيف علمي وعملی لبرامج الاذاعة والتلفزيون في كتابه : دراسات في الإعلام العماني. المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥) ص ٤٩١ - ٢٨٣.
- (٢) المرجع السابق. ص ٤٣.
- (٣) المرجع السابق. ص ٥٠.
- (٤) المرجع السابق. ص ٢٠١.
- (٥) الكويت، وزارة الإعلام. "تشرة الاجصاءات الاعلامية: يوليو - ديسمبر ١٩٨٧" غير منشور. ص ص ٥ - ٧٧.
- (٦) قطر، وزارة الإعلام والثقافة. اذاعة قطر: الكتاب السنوي ١٩٨٩. (الدوحة: الشركة الحديثة للطباعة، فبراير ١٩٩٠) ص ص ١٦ - ١٧.
- (٧) اتحاد الاذاعة والتلفزيون. "التقرير الاحصائي السنوي للإذاعة والتلفزيون". غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت)
- (٨) عاطف عدلي العيد. الاذاعة والتلفزيون في مصر. في كتاب: ماجى الحلواني، عاطف العيد. الأنشطة الإذاعية في الدول العربية. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧) ص ص ٢٨١ - ٦٣٢.
- (٩) ميشال سوشون: ٣ أسابيع من البرامج التلفزيونية. دراسة مقارنة دولية (باريس: اليونسكو، ١٩٨١) نقلا عن المرجع الآتي:
- رضا النجار. اتجاهات البرمجة التلفزيونية في الوطن العربي في: ندوة الانتعاج التلفزيوني في الوطن العربي. (تونس: اتحاد اذاعات الدول العربية، ١٩٨٣) ص ١١١.
- (١٠) رضا النجار. اتجاهات البرمجة التلفزيونية في الوطن العربي في: المجلة التونسية لعلوم الاتصال (تونس: معهد الصحافة وعلوم الأخبار، ١٩٨٥) العدد السابع ص ص ٢٩ - ٣٠.
- (١١) حهاز تلفزيون الخليج. المعايير الموحدة لتحليل البرامج في التلفزيونات الخليجية والعربية. (الرياض: الجهاز، ١٩٨٢) ص ص ٣٣ - ٣٤.

- (١٢) المرجع السابق، ص ٧٠.
- (١٣) المرجع السابق، ص ٩ - ١٠.
- (١٤) اعتمد الباحث في هذه الجزئية على الدراسة المرجعية الهامة الآتية:
- جهاز تليفزيون الخليج. المعايير الاحصائية لتحليل البرامج في التليفزيونات الخليجية والعربية. (الرياض: الجهاز، ١٩٨٢).
- (١٥) اعتمد الباحث في هذا الصدد على المراجع الآتية:
- رشدي طعيمة. تحليل المحتوى في العلوم الاجتماعية. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧).
- روجر ويمر، جوزيف دومنيك. مناهج البحث الاعلامي. ترجمة: صالح خليل (دبي: مؤسسة البيان للصحافة والطباعة والنشر، ١٩٨٩).
- سمير محمد حسين. تحليل المضمون. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣).
- عاطف عدلى العبد، زكى أحمد عزمى. الأسلوب الاحصائي واستخداماته في بحوث الاعلام والرأى العام. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣) الفصل الثالث ص ص ٢٠٧ - ٢٨٦.
- عبد العظيم محمد نصر. استخدام العينات في مجال البحوث. (الرياض: معهد الادارة العامة، ١٩٨٢).
- عواطف عبد الرحمن، نادية سالم، ليلي عبد المجيد. تحليل المضمون في الدراسات الاعلامية. (القاهرة: العربى للنشر والتوزيع، ١٩٨٣).
- محمد عبد الحميد. تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. (جدة: دار الشروق، ١٩٨٣).
- Berelson, Bernard., *Content Analysis in Communication Research*, (New York, Hafner Publishing Company 1971).
- Budd, Richard, W., et al., *Content Analysis of Communication* , (New York, the Macmillan Company 1987).
- Carney, Thomas, F., *Content Analysis: A Techniques for Systematic Infernce* , (Canada, University of Manitoba Press 1972).
- Holsti Ole R., *Content Analysis for the Social Science and*

*Humanities* .. (Canada, Addison - Wesley Publishing Company 1969).

- Nafziger, Ralph, O., et al., *Introduction to Mass Communication* .. (U.S.A. Lewisiana State University Press 1972).
- Pool, Ithiel De Sola, et al., *Trends in Content Analysis* .. (Urbana, University of Illinonis Press 1959).
- Weisbery, Herbert, F., Bruce. D. Bowen: *An Introduction to Survey Research and Data Analysis* .. (San Francisco, Free - man Company 1997).

(١٦) عاطف عدلى العبد. «برامج اذاعة سلطنة عمان خلال الفترة من أول يناير ١٩٩٣ إلى نهاية ديسمبر ١٩٩٣. دراسة تحليلية» في كتابه: دراسات في الإعلام العماني : المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥) ص ٢٨٣ - ٤٩١.

- عاطف عدلى العبد. نحو منهج علمي وعلمي لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون. (مستط: مطابع الألوان الحديثه، ١٩٩٤) ص ٢٠٥.

**الفصل العاشر**  
**التخطيط الإذاعي في جمهورية مصر العربية**  
**كنموذج تطبيقي للتخطيط الإعلاني (\*)**

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف عدلى العبد





يخضع العمل الإذاعي والتليفزيونى فى جمهورية مصر العربية لمركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ<sup>(١)</sup>، حيث يمارس كل من الراديو والتليفزيون دورهما بحرية تامة مع الالتزام الفعلى بالخطط المركزية بعد إعتادها من اللجان المختصة.

أولاً : الحقائق التى تستند عليها عملية التخطيط الإذاعى :

تستند عملية التخطيط الإذاعى فى إتحاد الإذاعة والتليفزيون على عدة حقائق منها<sup>(٢)</sup>:

- ضرورة توافر المعلومات الخاصة بأنشطة الإتحاد المختلفة والإمكانات التى يوفرها للعمل الإعلامى .
- تتم عملية التخطيط الإعلامى من واقع مشاركة العاملين فى كافة مجالات العمل الإعلامى بالإتحاد: المخطط والمنفذ، لأن هذه المشاركة الإيجابية تضمن توفر عنصر الواقعية للخطة وتعطى أمالا كبيرة فى إمكان نجاح المنفذين فى تحقيق أهدافها .
- ينبغى أن تتوافر فى الخطة مجموعة من البرامج والخطط البديلة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة أو مسابقتها .
- لا تنتهى عملية التخطيط بمجرد وضع الخطة ، وضرورة إستمرارها وإعدادها تقارير إنجازات دورية عما يتم تنفيذه من هذه الخطة .
- وضع خطط نوعية لتحقيق الأهداف القومية ووضع خطط مساعدة لضمان تنفيذ الأهداف المختلفة للإتحاد كخطط التدريب وبحوث المستمعين والمُشاهدين .

- يعمل التخطيط الإعلامى بالإنحداد على تنظيم وحشد الإمكانيات والطاقت الفنية والبشرية، وإستخدامها أحسن إستخدام بعد دراسة مستفيضة مما ينعكس على تحسين مستوى البرامج شكلاً ومضموناً.

#### ثانيا : إدارات التخطيط الإذاعى :

توجد عدة إدارات تتولى التخطيط فى الإتحاد الإذاعة والتليفزيون منها الإدارة المركزية للتخطيط برئاسة الإتحاد وإدارات قطاعيه تتولى هذه المهام فى كل قطاع حيث يوجد تخطيط لقطاع التليفزيون وآخر لقطاع الإذاعة وثالث لقطاع الهندسة الإذاعية وتكثلى بإيراد نماذج من هذه الإدارات على النحو الآتى:

#### أ- الإدارة المركزية للتخطيط برئاسة الإتحاد :

تقوم الإدارة المركزية للتخطيط بمسئوليات عديدة فى مجال التخطيط الإذاعى وهى (٣) :

- تحديد أسلوب العمل التخطيطى، والأشكال المبتكرة المتطورة فى هذا المجال وفق أحدث الأساليب العلمية فى ضوء السياسات العامة للدولة والسياسة الإعلامية للإتحاد، بما يتواءم مع خدمة المجتمع فى كافة المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
- البحث والدراسة لتقديم الأفكار والمقترحات الهادفة إلى تطوير عملية التخطيط الإذاعى من ناحية البناء والهيكل للخطة ومضمونها مما يؤدى إلى مستوى أداء أفضل للعمل الإذاعى والتليفزيونى .
- تحديد المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها لإغراض التخطيط وتوقيتات تقديمها والصورة التى تقوم عليها وإسلوب تجميعها .
- تلقى وتجميع مقترحات المشروعات والخطط من القطاعات التابعة بالإتحاد الإذاعة والتليفزيون، والتى تعبر عن كافة الرغبات والإحتياجات .

- إعداد مشروعات الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الاتحاد، وتحديد مراحل وتوقيتات تنفيذها والإجراءات اللازمة إتباعها خلال كل مرحلة والإمكانيات التي تخصص لها والقطاع المسؤول عن تنفيذها.

- إقتراح تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة لصالح سلامة، تكامل مهام التخطيط بالاتحاد .

(ب) إدارة بحوث ودراسات الخطة بقطاع التلفزيون وتتولى العديد من المهام منها<sup>(٤٤)</sup>:

- وضع تخطيط علمي متكامل مبني على التوزيع السليم والاستغلال الكامل لقدرات الإذاعة المرئية إلى أبعد مدى في تحقيق أهداف المجتمع وتدعيم مبادئته بأيسر وأقل النفقات .

- التوقع والتنبؤ السليم بما يجب أن يكون عليه التلفزيون في المستقبل، وعمل التخطيط المناسب مقدما .

- وضع التخطيط على أساس دراسات وبحوث صحيحة لإحتياجات الجماهير وتوضيح مدى الحاجة الملحة لتغطية هذه الإحتياجات ، وذلك بعمل أولويات وأفضليات على تقديرات سليمة لهذا الترتيب مع الإستعانة برغبات وإقتراحات المواطنين في هذا الشأن .

- إعداد الإحصائيات وإقتراح إجراء بحوث المشاهدين والإستفتاءات على ما يقوم به التلفزيون من خدمات، وتحليل دلالاتها وإقتراح الخطط والبرامج المناسبة طبقاً لما تظهره الأرقام وإتجاهات الرأي العام من حقائق .

- معرفة مدى تحقيق البرامج التلفزيونية لرغبات وحاجات المواطنين على اختلاف طوائفهم عن طريق الإستفتاء والإستقصاءات المباشرة أو الوسائل الأخرى غير المباشرة ومعرفة مدى إقبال الجماهير على البرامج الجديدة.

### (ج) اللجنة العليا لبرامج الإذاعة:

ويرأسها رئيس قطاع الإذاعة وتختص بما يلي<sup>(٥)</sup>:

- اعتماد الخطط البرامجية التى تضعها الشبكات الإذاعية وأجهزة التخطيط للدورات الإذاعية المختلفة بما يحقق أهداف الإذاعة ورسالتها الإعلامية واخلاليات العمل الإذاعى .
- التنسيق بين خطط الشبكات الإذاعية بما يحقق رسالة كل شبكة وطبيعتها المتميزة.
- اعتماد الخطط البرامجية والإعلامية الخاصة بالتناسبات والأحداث الطارئة.
- وضع الضوابط والمقاييس التى تلتزم بها البرامج الواردة فى هذه الخطط عند التنفيذ بما يضمن الإرتفاع بالمستوى الفنى وتحقيق أهداف الإذاعة .
- دراسة التوصيات والمقترحات التى ترد إلى الإذاعة من اللجان المتخصصة فى الإتحاد وخارجه فى شتى المجالات المتصلة بالعمل الإذاعى للإستفادة منها فى التخطيط وتطوير العمل الإذاعى .
- عمل الدراسات والخطط الإعلامية طويلة المدى، التى يحتاج إليها قطاع الإذاعة لتحقيقاً للأهداف الإعلامية الإستراتيجية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون .

### (د) التخطيط المالى والمتابعة :

ويختص بالأتى<sup>(٦)</sup> :

- إعداد مشروع قواعد إعداد الموازنة التخطيطية للإتحاد .
- إعداد مشروع الموازنة التسخيطية للإتحاد، وموازنة النقد الأجنبى، والتجارة الخارجية، والخطة الخمسية لإستثمارات قطاعات الإتحاد

وشركاته التابعة والإشتراك في مناقشتها مع الجهات المعنية، وإتخاذ مايلزم لإقرارها من السلطة المختصة.

- متابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية بعد إقرارها وذلك وفقاً للتعليمات المالية الصادرة بخصوصها وما تتضمنه مجموعة اللوائح المالية المعمول بها بالإتحاد.

#### (هـ) تخطيط ومتابعة المشروعات الهندسية :

وتختص بالأتي (٧) :

- إعداد خطة المشروعات الجديدة ودراستها من النواحي الفنية والاقتصادية.
- تبليغ المخطط والمشروعات بعد اعتمادها إلى الأجهزة المختصة لتنفيذها وإقتراح التوقيت الزمني للإنتهاء من إنجازها.
- تعديل المخطط على ضوء ما يرد من تقارير تتضمن تنفيذ بعض أجزاء هذا المخطط .
- وضع خطط الإنشاء والتوسع في حدود الإمكانيات المادية المتاحة وبمحيث تؤدي هذه المشروعات نشاطها بأكبر قدر من الكفاية والإقتصاد .
- تخطيط المشروعات الإستثمارية وإعداد الموازنة التقديرية للخطة الخمسية والميزانية السنوية ومتابعة تمويل المشروعات وفتح الإعتمادات بالتنسيق مع الأجهزة المختصة بالإتحاد .
- التخطيط لكافة المشروعات المتعلقة بكل من الأستاذيوها والإرسال والمباني والهندسة الميكانيكية طبقاً للإحتياجات الفعلية .
- تغطية إحتياجات قطاع الهندسة الإذاعيمه من المشروعات في المجالات المختلفة في المدى الطويل، وعمل تخطيط لتدبير التكاليف والمصاريف اللازمة، ومتابعة تنفيذ ذلك .

- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة فى شأن المشروعات، والتأكد من أن تنفيذها يسير طبقاً للبرامج الموضوعة .
- وضع وتطبيق نظام دقيق للمتابعة يكشف عن مدى قيام الأجهزة التنفيذية بتطبيق الخطط الموضوعة فى كافة مجالات المشروعات، وبيان ما يقابل تطبيقها من مشاكل، وصعوبات لمواجهتها .
- مواءمة الإتصال والتعاون مع الأجهزة التنفيذية بالمشروعات فيما يتعلق باختصاصاتها المتصلة بأعمال تخطيط ومتابعة المشروعات من النواحي الفنية والمالية.
- القيام بأعمال الدراسات والبحوث المالية والاقتصادية الخاصة بكافة المشروعات فى مجالاتها المختلفة لوضع تخطيط مالى سليم يضمن توفير الإمكانات المادية اللازمة والعمل على تنفيذ المشروعات بأكبر قدر من الإقتصاد فى النفقات.

### ثالثاً : العمليات الأساسية للتخطيط الإذاعى:

- لم تعد عملية التخطيط بإتحاد الإذاعة والتليفزيون مجرد وضع خطة سنوية للأششطة الإعلامية به فقط، وأما تتضمن تسع عمليات هى<sup>(٨)</sup> :
- ١- تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة .
  - ٢- إعداد هذه المعلومات والبيانات وتنسيقها وتصنيفها بحيث تصبح فى شكل يمكن الإستفادة بها فى العمل التخطيطى بالإتحاد.
  - ٣- رسم الخطط الإعلامية البرمجية العامة للإتحاد.
  - ٤- رسم الخطط النوعية المتخصصة فى بعض مجالات العمل الوطنى.
  - ٥- رسم الخطط المساعدة لتنفيذ أهداف خطط الإتحاد.
  - ٦- تقييم تنفيذ الخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازها منها.

٧- تحديد المشاكل والصعوبات التى تعوق الخطط وتحديد أسلوب حلها.

٨- المساهمة فى تحديد إستراتيجية العمل الإعلامى التى تستند اليها الخطط التنفيذية.

٩- المساهمة فى تحديد أولويات الخطط من حيث أولويات الأهداف وكيفية ترتيبها أو من حيث أولويات ترتيب الخطط ذاتها .

#### رابعاً: أسس التخطيط الإذاعى :

يتم رسم خطة إتحاد الإذاعة والتليفزيون بناء عل مجموعة من الأسس الرئيسية من أهمها<sup>(٩)</sup> :

- دستور جمهورية مصر العربية .
- القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ بإنشاء إتحاد الإذاعة والتلفزيون وتعديلاته بالقانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٩ .
- الخطة الخمسية للدولة والخطط النوعية المنبثقة منها .
- مواثيق الشرف الإعلامية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى وإتحادات الإذاعات العربية والإسلامية وغيرها .
- الإتفاقيات الدولية التى عقدها الإتحاد مع الهيئات والمنظمات الإذاعية.
- إتجاهات الرأى العام .
- تقييم الخطط السابقة والإستفادة من نتائجها .
- تنوع البرامج لتتلائم مع أهداف الإتحاد .
- تقسيم اليوم إلى فترات بالإسترشاد بأوقات الكشافة التى تستخلص من نتائج الأبحاث الميدانية.

- التنسيق بين ما يقدم فى الحملات والقنوات الإذاعية والتليفزيونية المختلفة .

#### خامساً : أهداف التخطيط الإذاعى :

تنقسم أغراض وأهداف التخطيط الإذاعى فى مصر إلى نوعين هما<sup>(١٠)</sup> :

١- أغراض ثابتة : تتمثل فى الإعلام والتثقيف والتوجيه الترفيهي .

٢- أهداف مرحلية : تتمثل فيما تطرحه ظروف المسيرة الوطنية من متطلبات طارئة وفيما يقع خلال الدورات الإذاعية من مناسبات وطنية .

#### سادساً : أشكال التخطيط الإذاعى :

تنقسم أشكال التخطيط الإذاعى فى مصر إلى أربعة أشكال هي<sup>(١١)</sup> :

١- تخطيط شامل للعام: ويرتكز على القضايا الرئيسية للعمل الوطنى، إلى جانب مشروعات تطوير العمل البرامجى وحل المعوقات التى تعترض إنطلاقه .

٢- تخطيط موسمى: ويرتكز على تخطيط البرامج على أساس نظام الدورات، حيث ينقسم العام إلى أربع دورات ، كل دورة مدتها ثلاثة شهور .

٣- تخطيط خاص: تحتاج بعض فترات العام لتخطيط خاص كشهر رمضان المعظم وبعض المناسبات الوطنية والدينية .

٤- تخطيط طارئ: قد تطرأ بعض الأحداث التى تحتاج فى حينها إلى تخطيط بما يتناسب مع هذه الأحداث .

#### سابعاً : الأهداف الإستراتيجية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون وسياساتها الإعلامية :

تحدد الخطة الإعلامية العامة لإتحاد الإذاعة والتليفزيون سبعة أهداف إستراتيجية والسياسات الإعلامية المرتبطة بها على النحو الآتى<sup>(١٢)</sup> :



## الهدف الإستراتيجى الأول :

تحقيق ريادة مصر فى الفضاء الخارجى، وإحتلالها مكانة بارزة فيه بإطلاق القمر الصناعى المصرى (نايل سات)، لتصبح عضواً فاعلاً فى نادى الفضاء العالمى، ومنافساً بقنواتها المتخصصة لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، وتحقيق التكامل بين منظومة الإعلام العربى والدولى .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف:

- توسيع مدى انتشار الرسالة الإعلامية من خلال الإستفادة من إطلاق القمر الصناعى المصرى لزيادة عم الإعلام المصرى الموجه للخارج .
- استخدام أحدث تكنولوجيا العصر بالنسبة للأقمار الصناعية عن طريق النظام الرقمى ونظام التشغيل.
- العمل على زيادة سعة إنتشار القناة الفضائية المصرية فى أرجاء المعمورة.
- أهمية إستقرار بث قناة النيل الدولية على القمر المصرى فى المستقبل بصورة نهائية بدلا من القمر العربى (عربسات).
- إنتقال جميع الإذاعات على القمر المصرى بما سيحقق لها سعة الإنتشار.
- الإهتمام بالقنوات المتخصصة التى تم إنشاؤها بما يخدم أهداف التنمية فى شتى المجالات .
- تغيير هيكل الإعلام المصرى عن طريق القنوات المتخصصة لمواجهة القرن الحادى والعشرين وتحدياته الفكرية والثقافية .
- تقديم الخدمة التى تتواءم مع التوزيع الجديد لخريطة السكان فى مصر عن طريق القمر المصرى لتحقيق التبادل مع القنوات وتغطية للمجتمعات الجديدة فى توشكى وسيناء.

- تأمين الإرسال الإذاعي والتليفزيونى فى مصر بإعتبار القمر المصرى يمثل إحتياطياً إستراتيجياً لتحقيق هذا الهدف فى إطار الأمن القومى المصرى
- إعداد جيل متخصص وكوادر تسهم فى توطيد التكنولوجيا الجديدة على أرض مصر مع دخول القرن الحادى والعشرين .
- تحقيق التنسيق والتكامل والتعاون بين منظومة الإعلام المصرى والعربى والدولى.

### الهدف الإستراتيجى الثانى :

التطوير الدائم والمستمر لقدرات الإعلام الإذاعى المصرى المسموع والمرئى وإمكانياته لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتشار بما يحقق السيادة الإعلامية داخلياً.

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال تكنولوجيا الإتصالات والإستفادة بها بما يحقق إنتشار أكثر إتساعاً للإعلام الإذاعى المسموع والمرئى فى كل أرجاء الوطن.
- التوسع فى دخول عصر محطات الإرسال فائقة القدرة لضمان وصول الرسالة الإعلامية داخلياً إلى جماهيرها المستهدفة.
- تنفيذ عدد من المشروعات فى مجال الإرسال الإذاعى بما يضمن وصول الرسالة الإعلامية لكافة تجمعات المصريين خاصة فى المناطق النائية.
- الإهتمام بإنشاء إذاعات محلية إلى جانب الإذاعات الإقليمية حالياً على أساس أن الأولى تمثل إضافة هامة تحقق وصول الإعلام للمواطن فى بيئته المحلية الخاصة.

- مواصلة عقد الإتفاقات مع الشركات العالمية، بما يتيح لمصر الحصول على أحدث تكنولوجيا إتصالية وبأفضل شروط ممكنة.
- تنوع مصادر تكنولوجيا الإتصال المستحدثة بحيث لا يقتصر التعامل فى ذلك المجال على شركة بعينها أو دولة محددة .
- التأكد من جدوى إستخدام أية تكنولوجيا إتصالية جديدة، وعلى أن يكون إستخدامها إقتصاديا بحيث تحقق أقصى إستفادة ممكنة وبأقل تكاليف متاحة.
- العمل على توفير مصادر التمويل الكافية لتحقيق ذلك الهدف من خلال تنمية موارد الإتحاد الثانية من عائد الإعلانات، ومبيعات البرامج والمسلسلات والأفلام التليفزيونية.
- التدريب المتواصل للعاملين فى مجال الهندسة الإذاعية والمشروعات ضمانا لحسن تشغيل الأجهزة والمعدات والمحطات .
- مواصلة إجراء البحوث التطبيقية التى تفيد من إستخدام التكنولوجيا الحديثة بأفضل مستوى ممكن.

### الهدف الإستراتيجى الثالث :

الإرتقاء بمستوى الرسالة الإعلامية من حيث الشكل والمضمون بما يحقق فاعليتها ووصولها إلى الجماهير ومحاور الجماهير معها فى الداخل والخارج ووجودها المؤثر والمتميز فى عصر الفضاء .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- الإلتزام الكامل بأن يكون مضمون البرامج وأية مواد إعلامية إذاعية أو تليفزيونية أخرى نابعا من معاشة واقعية للجماهير ومعبرا عن آمالها وطموحاتها.

- الحرص الدائم على أن يكون الإنتاج الإعلامى المصرى متميزا من حيث الشكل والمضمون تأكيدا لريادة مصر فى الفضاء .
- تلبية احتياجات القنوات الفضائية العربية من الإنتاج الإعلامى المصرى المتميز .
- الإهتمام بدراسة طبيعة وخصائص قطاعات الجماهير المختلفة والفئات التى تندرج تحت كل قطاع ، على أن يتم ذلك من خلال بحوث متخصصة تكون نتائجها موضع نظر عند تحديد أشكال ومضامين الرسالة الإعلامية .
- الإستمرار فى إجراء بحوث الإستماع والمشاهدة ، والتحديد الدقيق والمستمر لعادات الإستماع والمشاهدة وما يطرأ عليها من تغيير .
- الإهتمام بإستخدام الأساليب الفنية المتطورة فى إنتاج البرامج ،مع تحقيق التنوع فى الأشكال البرمجية وبما يتفق مع مضمون كل رسالة إعلامية وطبيعة كل شبكة وقناة .
- عقد دورات متصلة ومتوالية بهدف تدبى وإعداد وتطوير أداء العاملين فى إنتاج المواد الإذاعية المسموعة والمرئية .
- توفير الدعم المالى المناسب لإنتاج برامج ومواد إذاعية وتليفزيونية متطورة من حيث الشكل والمضمون .
- المتابعة المستمرة للأداء الإذاعى والتليفزيونى ، والإستمرار فى تقييمه وتقويمه لإكتشاف نواحي القصور فى الرسالة وتقويمها ونواحي الإجمادة والتأكيد عليها .
- دعم وتطوير التعاون فى مجال الإنتاج والتبادل الإعلامى المسموع والمرئى مع مختلف دول العالم .

## الهدف الإستراتيجى الرابع :

دعم النظام العام للمجتمع والمساهمة فى إثراء التطور الديمقراطى الذى يتم فى إطار من قيم المجتمع المصرى وتقاليدته، وتفاعلاً مع ظروفه وإمكانياته وإستجابة لمعطيات حركة تطوره .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- تعميق مسيرة الديمقراطية وإبراز ما يتحقق من تطور ديمقراطى.
- العمل على شرح المبادئ الأساسية التى تقوم عليها الديمقراطية، وإرتباط هذه المبادئ فيما بينها من ناحية وإرتباط تطبيق كل منها بالواقع المصرى المعاش من ناحية أخرى.
- الإهتمام بعرض الرأى والرأى الآخر فى إطار من الموضوعية وبعيداً عن الإثارة مع تناول القضايا المختلفة من كافة زواياها.
- تعزيز المشاركة الشعبية فى العمل السياسى وإرساء القواعد الديمقراطية فى العملية الإنتخابية.
- تدعيم الحفاظ على نسيج الأمة الواحد بمختلف عناصره تحقيقاً للسلام الإجتماعى بين كافة الفئات والجماعات.
- إعلام المواطن بكافة الأحداث، وبشكل فوري، وعرض كافة الحقائق على الساحة الداخلية والخارجية.
- إبراز الرؤية المصرية المتكاملة للبناء فى مختلف المجالات فى ظل برنامج الإصلاح الإقتصادى والخصخصة وآلية السوق على المستوى الداخلى والخارجى.
- تحقيق العدالة الإجتماعية بين كافة المواطنين من خلال التشريعات والقوانين.

- ملاحقة كافة الأحداث السياسية ونقل صورة كاملة عنها والجهد المتميز لمصر على الساحة الدبلوماسية الدولية .
- توضيح الدور الريادي المصرى على مختلف الأصعدة العربية والإقليمية والدولية.

#### الهدف الإستراتيجى الخامس :

الوصول بالإعلام الإذاعى المسموع والمرئى إلى أفضل أداء متميز ومتطور  
خدمة لأهداف التنمية الشاملة والتكاملة للمجتمع .

#### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- التوعية المستمرة بمتطلبات التنمية ، ما تفرضه على كل مواطن من ضرورة بذل الجهد من أجل المساهمة فى كافة مجالاتها وقطاعاتها .
- الإعلام المستمر عن مشروعات التنمية وجهود الدولة فى هذا المجال وما تحقق من إنجازات فيها والدعوة إلى مساندة تلك المشروعات.
- الحث على المشاركة فى مشروعات التنمية، وتشجيع مساهمات الجهود الذاتية فيها.
- التركيز على عرض كافة الحقائق المتعلقة بالواقع التنموى الذى تعيشه مصر، مع فتح قنوات الحوار الدائمة لتحديد أنسب السبل لمواجهة المشكلات ودفع عجلة التقدم.
- الإهتمام ببرامج التنمية الإقتصادية والثقافية والتعليمية والإجتماعية بصورة تتواءم مع مستجدات القرن الحادى والعشرين.
- التركيز على تقديم كل ما من شأنه إثراء حركة التنوير والتثقيف من خلال الارتباط بالقيم وتراث المجتمع الحضارى.

- الإهتمام ببرامج التنمية البشرية باعتبارها الهدف الرئيسى لكافة جهود التنمية بكافة أشكالها .

#### الهدف الإستراتيجى السادس :

المعالجة الموضوعية للقضايا المجتمعية والقومية بما يستنفر كل الطاقات للمساهمة فى الجهود المبذولة فى هذا الإطار.

#### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- المعالجة الموضوعية لكافة القضايا وتحديد الأولويات التى تواجه المجتمع المصرى فى مرحلة إنطلاقه الراهنة .
- إتاحة الفرص الكافية لكافة الآراء ووجهات النظر للتعبير عن نفسها فيما يتعلق بمعالجة مشكلات المجتمع وقضايا الملحة .
- التوعية المستمرة لخطورة القضايا والمشاكل التى تواجه المجتمع، والإعلان عن كافة الجهود التى تبذل والنجاحات التى تتحقق فى هذا الإطار.
- التأكيد على دور كل مواطن وكل أسرة فى التصدى لمشكلات المجتمع وقضايا الملحة، مع تكثيف برامج السلوكيات لتصبح السلى منها ودعم الإيجابى .
- محاربة كافة أشكال السلبية واللامبالاة التى تشكل العائق الرئيسى أمام المشاركة الإيجابية للمواطن فى معالجة ومواجهة المشكلات التى تواجه المجتمع.
- إبراز وتشجيع الدور الهام الذى تقوم به الجمعيات الأهلية والنقابات العمالية للمساهمة فى تكثيف الجهود وحشد الطاقات لمواجهة المشكلات التى تواجه المجتمع .

- العمل على تدعيم وتنمية مشاعر التأخى والترابط بين أفراد المجتمع وجماعاته وهيئاته، لمواجهة القضايا الراهنة واحترام القوانين والتشريعات المتعلقة بها .

- التحديد الدقيق لأسلوب تناول كل قضية، والجرعة المناسبة لها ببرامجها من حيث كم البرامج والوقت المستهدف لها ومضمونها .

### الهدف الإستراتيجى السابع :

تحقيق أقصى إستجابة ممكنة للحقوق الإعلامية للمتلقى، بشكل يضمن التوازن بين تلك الإستجابة من ناحية ودور الإعلام الإذاعى المسموع والرئى فى خدمة أهداف التنمية من ناحية أخرى .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- الإستجابة لاحتياجات المواطن من المعلومات، تلبية لكافة الشرائع بما يتيح لكل مواطن الإستفادة منها فى أن يعلم، ويعلم عنه .

- إتاحة الفرص الكاملة لكافة المواطنين للتعرف على آرائهم المختلفة حول الموضوعات والقضايا المتعلقة بهم.

- الإستجابة لحق كل مواطن فى التعبير عن آرائه وأفكاره فى القضايا المختلفة من خلال الإذاعة والتلفزيون فى إطار القانون والقيم المصرية واحترام حرية الآخرين.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة القنوات والخدمات التلفزيونية والإذاعية، بحيث يكمل كل منهما الآخر متعا للتكرار أو التعارض فيما يبيت من خلالها .

- إعطاء الإهتمام الكافى لكل القطاعات الجماهيريه بصوره تحقق التوازن فى عرض مشكلاتها أو طموحاتها ومحاولة إيجاد أفضل الحلول لها .



- تحقيق الاستفادة القصوى من الدور الخاص والتميز الذي تقوم به القنوات والإذاعات الإقليمية كقنوات وإذاعات متخصصة تسهم فى خدمة البيئة وتطويرها وحل مشكلاتها .
- الاستفادة من نتائج بحوث المستمعين والمشاهدين ووضعها فى الاعتبار عند تحديد مضامين البرامج ومراقبة إذاعتها وعرضها .

## مصادر الفصل العاشر ومراجعته

- (١) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون عام ١٩٨١. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٢) ص ٨٦.
- (٢) عبد المنعم ثابت. التخطيط الإعلامى فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون فى: مجلة الفن الإذاعى. العدد ٩٦ يناير ١٩٨٣ ص ١٦ - ١٨.
- (٣) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. والهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون وقطاعاته والإختصاصات الرئيسية له. غير منشور (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٢) ص ١٠ - ١١.
- (٤) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. والهيكل التنظيمى لقطاع التليفزيون والاختصاصات التفصيلية. غير منشور (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ٤٥.
- (٥) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. والهيكل التنظيمى لقطاع الاذاعة والاختصاصات التفصيلية. غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت).
- (٦) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. والهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد والاختصاصات التفصيلية، غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ٦٥.
- (٧) المرجع السابق. ص ٨١.
- (٨) عبد المنعم ثابت. مرجع سابق. ص ١٨ - ٢٦.
- (٩) للاستزادة أنظر المراجع الآتية:  
- مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتلفزيون فى عشر سنوات. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٠) ص ٤ - ١٠.
- مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتليفزيون : الكتاب السنوى ١٩٨٣/٨٢. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٤) ص ٨٧.
- (١٠) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتليفزيون فى عشر سنوات. مرجع سابق.
- (١١) المرجع السابق. ص ٤ - ١٠.
- (١٢) - مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الخطة الاعلامية لاتحاد الاذاعة والتليفزيون عام ٢٠٠٠/١/٢٠٠٠. (القاهرة: الاتحاد، ٢٠٠٠).

## النماذج التطبيقية (\*)

---

(\*) إختيار وإعداد: أ.د. عاطف عدلى العبد



## النموذج الأول

### نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال تلفزيونيه صباحيه(\*)

#### الاهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الدارس بنموذج من إستخدامات البحوث فى التخطيط الإعلامى، حيث تمت الإشارة إلى أهمية البحوث ودورها كمقوم من مقومات التخطيط الإعلامى فى الوحدة السابعة.
- ٢- تعريف الدارس بمكونات البحوث التخطيطية فى المجال الإعلامى وعناصرها كالسؤال عن موعد بدء الإرسال، والمضامين الإعلامية التى يجب أن تشتمل عليها فترة الإرسال والتى يجب مراعاتها فى التخطيط الإعلامى.
- ٣- تعريف الدارس على هذا النوع من البحوث وتوظيفها لخدمة العملية الإعلامية، والتدريب على تصميم بحوث تساهم فى التخطيط الإعلامى.

---

(\*) عاطف عدلى العيد. نحو فترة ارسال صباحية من تلفزيون سلطنة عمان. فى كتابه:  
دراسات فى الإعلام العماني. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥).

## النموذج الأول

### نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال تلفزيونية صباحية

رقم مسلسل

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   |   |
| ٣ | ٢ | ١ |

سلطنة عمان  
وزارة الإعلام  
دائرة الدراسات والرأى العام

صحيفة بحث

استطلاع الرأى العام حول فترة  
إرسال صباحية من تليفزيون سلطنة عمان بصفة عامة  
ويوم الاجازة الاضافى؛ الخميس؛ دراسة استطلاعية.

اعداد:

الدكتور/ عاطفى عدلى العبد  
مستشار الرأى العام بالوزارة

ملاحظات:

- اسم الباحث: تاريخ المقابلة: ١٩٨٩/٨/
- توقيع الباحث باستيفاء البيانات من المبحوث عن طريق المقابلة ( )
- توقيع المشرف الميدانى: ( )
- توقيع المراجع المكتبى بما يفيد صحة البيانات أو يستوفى الأتى:
- ١-  
٢-  
٣-

التوقيع والتاريخ  
١٩٨٩/٨/ ( )

بيانات هذه الصحيفة سرية وتستخدم فى أغراض البحث العلمى فقط.

(أغسطس ١٩٨٩م)

## البطاقة الأولى

س١: هل لديك جهاز تليفزيون؟

- نعم

- لا

انتقل إلى س٢

|   |   |
|---|---|
| ١ | ٤ |
| ٢ |   |

س٢: هل تشاهد / تشاهدين التليفزيون؟

- دائماً

- أحياناً

- نادراً

- لا

انتقل إلى س٣

انتقل إلى س٤

|   |   |
|---|---|
| ١ | ٥ |
| ٢ |   |
| ٣ |   |
| ٤ |   |

س٣: وهل تشاهد / تشاهدين تليفزيون سلطنة عمان؟

- دائماً

- أحياناً

- نادراً

- لا

انتقل إلى س٤

|   |   |
|---|---|
| ١ | ٦ |
| ٢ |   |
| ٣ |   |
| ٤ |   |

س٤: هل توافق / توافقين على أن يقدم تليفزيون سلطنة عمان فترة ارسال صحافية؟

- يوافق / توافق تماماً

- يوافق / توافق بشروط هي: .....

.....

- لا يوافق / توافق

- رأى آخر

- لا رأى له / لها

انتقل إلى س٦

انتقل إلى س٥ أو

س٦ حسب الاجابة

|   |   |
|---|---|
| ١ | ٧ |
| ٢ |   |
| ٣ |   |
| ٤ |   |
| ٥ |   |

س٥: لمن لا يوافق: لماذا لا توافق / توافقين على أن يقدم لك تليفزيون سلطنة عمان

فترة ارسال صحافية؟

.....

انتقل إلى البيانات الشخصية من س١٩ إلى س٢٨.

س٦: ما هو الموعد الأنسب لبدء فترة الإرسال الصباحية؟

|   |
|---|
| ١ |
| ٢ |
| ٣ |
| ٤ |
| ٥ |
| ٦ |
| ٧ |
| ٨ |
| ٩ |

- قبل التاسعة صباحاً يذكر

- الساعة ٩

- الساعة ١٠

- الساعة ١١

- الساعة ١٢

- الساعة ١

- الساعة ٢

- لا يستطيع / تستطيع التحديد

- لا أرى له / لها

انتقل إلى س٧

س٧: ما هي المواد التي تفضل / تفضلين أن يقدمها لك تلفزيون سلطنة عمان خلال

الفترة الصباحية مما يلي؟

|    |   |                           |    |   |                      |
|----|---|---------------------------|----|---|----------------------|
| ٢٠ | ١ | - البرامج الرياضية        | ٩  | ١ | - المسلسلات العربية  |
| ٢١ | ١ | - البرامج التسجيلية       | ١٠ | ١ | - المسلسلات الأجنبية |
| ٢٢ | ١ | - أقوال الصحف             | ١١ | ١ | - الأخبار            |
| ٢٣ | ١ | - الكاميرا الخفية         | ١٢ | ١ | - الأغاني            |
| ٢٤ | ١ | - الرسوم المتحركة         | ١٣ | ١ | - برامج الأطفال      |
| ٢٥ | ١ | - المسرحيات العربية       | ١٤ | ١ | - برامج المرأة       |
| ٢٦ | ١ | - الاكروبات والسيرك       | ١٥ | ١ | - البرامج الدينية    |
| ٢٧ | ١ | - برامج منوعات معينة تذكر | ١٦ | ١ | - الإعلانات          |
|    |   | .....                     | ١٧ | ١ | - البرامج الثقافية   |
| ٢٨ | ١ | - البرامج الرياضية        | ١٨ | ١ | - الأفلام العربية    |
| ٢٩ | ١ | - برامج أخسرى مثل:        | ١٩ | ١ | - الأفلام الأجنبية   |

انتقل إلى س٨



س٨: ما هي موضوعات المسلسلات التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

|    |   |                            |    |   |                        |
|----|---|----------------------------|----|---|------------------------|
| ٣٥ | ١ | - المسلسلات البوليسية      | ٣٠ | ١ | - المسلسلات التاريخية  |
| ٣٦ | ١ | ..... - أنواع أخرى تذكر:   | ٣١ | ١ | - المسلسلات الاجتماعية |
| ٣٧ | ١ | لا رأي له / لها            | ٣٢ | ١ | - المسلسلات الكوميديّة |
| ٣٨ | ١ | - لا يفضل / تفضل المسلسلات | ٣٣ | ١ | - المسلسلات العاطفية   |
|    |   |                            | ٣٤ | ١ | - المسلسلات البدوية    |

انتقل إلى س٩

س٩: لمن يفضل / تفضل المسلسلات: ما هي جنسيات المسلسلات التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

|    |   |                      |    |   |                      |
|----|---|----------------------|----|---|----------------------|
| ٤٣ | ١ | - المسلسلات الأردنية | ٣٩ | ١ | - المسلسلات العمانية |
| ٤٤ | ١ | - المسلسلات الأجنبية | ٤٠ | ١ | - المسلسلات الخليجية |
|    |   |                      | ٤١ | ١ | - المسلسلات السورية  |
|    |   |                      | ٤٢ | ١ | - المسلسلات المصرية  |

انتقل إلى س١٠

س١٠: وما هي أنواع الأفلام التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

|    |   |  |
|----|---|--|
| ٤٥ | ١ | - الأفلام العربية القديمة                    |
| ٤٦ | ١ | - الأفلام العربية الجديدة                    |
| ٤٧ | ١ | - الأفلام الأجنبية                           |
| ٤٨ | ١ | - لا يفضل / تفضل تقديم الأفلام في هذه الفترة |

انتقل إلى س١١

س١١: هل تفضل / تفضلين تقديم نشرة اخبارية كاملة أم موجزاً للأخبار فقط خلال الفترة الصباحية؟

|    |   |                      |
|----|---|----------------------|
| ١٢ | ١ | - نشرة اخبارية كاملة |
|    | ٢ | - موجز الأنباء       |
|    | ٣ | - رأي آخر يذكر:      |
|    | ٤ | - لا يفضل / تفضل     |

انتقل إلى س١٢ أو

س١٣ حسب الاجابة

انتقل إلى س١٣

س١٢: لمن يفضل / تفضل: ما هو الموعد الأنسب لتقديم نشرة الأخبار أو موجز الأنباء.

فى رأيك خلال الفترة الصباحية؟

|   |
|---|
| ١ |
| ٢ |
| ٣ |
| ٤ |
| ٥ |
| ٦ |
| ٧ |
| ٨ |

- قبل التاسعة صباحاً يذكر

- الساعة ٩

- الساعة ١٠

- الساعة ١١

- الساعة ١٢

- الساعة ١

- الساعة ٢

- لا يستطيع / تستطيع التحديد

انتقل إلى س١٣

س١٣: ما هى الموضوعات والقضايا التى ترى / ترين أن تركز عليها برامج المرأة التى

تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصباحية؟:

|    |   |
|----|---|
| ٥٩ | ١ |
| ٦٠ | ١ |
| ٦١ | ١ |
| ٦٢ | ١ |
| ٦٣ | ١ |
|    |   |
| ٦٤ | ١ |

- أسس العلاقات الزوجية

- أصول التغذية

- أخرى تذكر: .....

- لا يعرف / تعرف

- لا رأى له / لها

- لا يفضل / تفضل تقديم مثل

- هذه البرامج خلال هذه الفترة

|    |   |
|----|---|
| ٥١ | ١ |
| ٥٢ | ١ |
| ٥٣ | ١ |
|    |   |
| ٥٤ | ١ |
|    |   |
| ٥٥ | ١ |
| ٥٦ | ١ |
|    |   |
| ٥٧ | ١ |
| ٥٨ | ١ |

- تربية الأطفال

- ترشيد الاستهلاك

- اقتصاديات الأسرة

- التفسيرى بلور

- الحضانة

- مشاكل الحياة

- الزوجة

- التدبير المنزلى

- تشجيع المنتجات

- الوطنية

- التجميل والموضة

انتقل إلى س١٤

س١٤: ما هي الموضوعات والمواد التي ترى / تتر أن تركز عليها برامج الأطفال التي تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصبابة؟:

|    |   |                          |    |   |                    |
|----|---|--------------------------|----|---|--------------------|
| ٧٢ | ١ | - إنتاج الأطفال          | ٦٥ | ١ | - الرسوم المتحركة  |
| ٧٣ | ١ | - مواهب الأطفال          | ٦٦ | ١ | - مسرحيات الأطفال  |
| ٧٤ | ١ | - أخرى تذكر: .....       | ٦٧ | ١ | - أفلام الأطفال    |
| ٧٥ | ١ | - لا يعرف / تعرف         | ٦٨ | ١ | - المعلومات العامة |
| ٧٦ | ١ | - لا رأى له / لها        |    |   | - التعريف بالبلاد  |
|    |   | - لا يفضل / تفضل تقديمها | ٦٩ | ١ | - وأثارها          |
| ٧٧ | ١ | - خلال هذه الفترة        | ٧٠ | ١ | - تعليم السلوكيات  |
| ٨٠ | ١ | - رقم البطاقة            | ٧١ | ١ | - أغاني الأطفال    |

انتقل إلى س١٥

### البطاقة الثانية

س١٥: ما هي الموضوعات والمواد التي ترى / ترين أن تركز عليها البرامج الصحية التي تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصبابة؟:

|    |   |                          |   |   |                     |
|----|---|--------------------------|---|---|---------------------|
| ١٠ | ١ | - أصول التغذية السليمة   | ٤ | ١ | - أمراض الطفولة     |
| ١١ | ١ | - أخرى تذكر: .....       | ٥ | ١ | - الارشادات الصحية  |
| ١٢ | ١ | - لا يعرف / تعرف         | ٦ | ١ | - أعراض الأمراض     |
| ١٣ | ١ | - لا رأى له / لها        |   |   | - التعريف بالمنشآت  |
| ١٤ | ١ | - لا يفضل / تفضل تقديمها | ٧ | ١ | - الصحة             |
|    |   | - خلال هذه الفترة        | ٨ | ١ | - الإسعافات الأولية |
|    |   |                          |   |   | - العادات الصحية    |
|    |   |                          | ٩ | ١ | - النظافة           |

انتقل إلى س١٦

س١٦: ما هي الموضوعات والقضايا التي ترى / تترين أن تركز عليها البرامج الثقافية التي تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسال الصباحية؟

|    |   |                           |    |   |                           |
|----|---|---------------------------|----|---|---------------------------|
| ١٥ | ١ | - لا يعرف / تعرف          | ١٥ | ١ | - القصّة                  |
| ٢٠ | ١ | - لا رأى له / لها         | ١٦ | ١ | - الشعر                   |
| ٢١ | ١ | - لا يفضل / تفضل          | ١٧ | ١ | - سير وتاريخ الأدباء      |
|    |   | - تقديمها خلال هذه الفترة | ١٨ | ١ | - موضوعات أخرى مثل: ..... |

انتقل إلى س١٧

س١٧: هل لديك أية اقتراحات ترغب / ترغبين في توصيلها إلى المسؤولين عن التلفزيون بخصوص فترة الارسال الصباحية؟

|    |   |                  |
|----|---|------------------|
| ٢٢ | ١ | - لا             |
| ٢٢ | ٢ | - نعم وهي: ..... |

انتقل إلى س١٨

س١٨: وهل لديك أية أفكار حول موضوعات أو برامج معينة ترى / تترين أن يقدمها التلفزيون لخمير برامج يوم الخميس يوم الاجازة الاضافي عن برامج باقي أيام الأسبوع؟

|    |   |                  |
|----|---|------------------|
| ٢٣ | ١ | - لا             |
| ٢٣ | ٢ | - نعم وهي: ..... |

انتقل إلى س١٩

س ١٩: البيانات الشخصية؟:

النوع:

- ذكر

- انثى

انتقل إلى س ٢٠

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٤ |
| ٢ |    |

س ٢٠: الوزارة والجهة التي يعمل بها:

- وزارة الاسكان

- وزارة الإعلام

- وزارة البريد والبرق والهاتف

- وزارة البيئة

- وزارة التجارة والصناعة

- وزارة التراث القومي والثقافة

- وزارة التربية والتعليم والشباب

- وزارة الخارجية

- وزارة الخدمة المدنية

- وزارة الداخلية

- وزارة الدفاع

- وزارة الزراعة والاسماك

- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

- وزارة شؤون البلديات الاقليمية

- وزارة الصحة

- وزارة العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية

- وزارة الكهرباء والمياه

- وزارة المالية والاقتصاد

- وزارة المواصلات

- وزارة النفط والمعادن

- جهات أخرى

انتقل إلى س ٢١

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٥ |
| ١ | ٢٦ |
| ١ | ٢٧ |
| ١ | ٢٨ |
| ١ | ٢٩ |
| ١ | ٣٠ |
| ١ | ٣١ |
| ١ | ٣٢ |
| ١ | ٣٣ |
| ١ | ٣٤ |
| ١ | ٣٥ |
| ١ | ٣٦ |
| ١ | ٣٧ |
| ١ | ٣٨ |
| ١ | ٣٩ |
| ١ | ٤٠ |
| ١ | ٤١ |
| ١ | ٤٢ |
| ١ | ٤٣ |
| ١ | ٤٤ |
| ١ | ٤٥ |

س٢١: الدرجات الوظيفية:

- الجدول الخاص
- الحلقة الأولى
- الحلقة الثانية
- الحلقة الثالثة
- أخرى

|   |    |
|---|----|
| ١ |    |
| ٢ |    |
| ٣ | ٤٨ |
| ٤ |    |
| ٥ |    |

انتقل إلى س٢٢

س٢٢: محل الإقامة الدائم:

- مسقط

- مكان آخر هو: ولاية .....  
منطقة .....

|   |    |
|---|----|
| ١ |    |
| ٢ | ٤٧ |

انتقل إلى س٢٣

س٢٣: الجنسية:

- عماني
- غير عماني:
- أردني
- تونسي
- سوداني
- مصري
- أخرى

|   |    |
|---|----|
| ١ |    |
| ٢ |    |
| ٣ | ٤٨ |
| ٤ |    |
| ٥ |    |
| ٦ |    |

انتقل إلى س٢٤

س٢٤: المهنة: تذكر تفصيلاً:

س٢٥: المستوى التعليمي:

- أقل من الابتدائية تذكر:
- الشهادة الابتدائية
- الشهادة الاعدادية
- الشهادة الثانوية أو مؤهل متوسط يذكر

|   |    |
|---|----|
| ١ |    |
| ٢ |    |
| ٣ | ٤٩ |
| ٤ |    |

- مؤهل أعلى من المتوسط وأقل من الجامعي
- مؤهل جامعي
- مؤهل أعلى من الجامعي يذكر
- بدون مؤهل

|   |    |
|---|----|
| ٥ |    |
| ٦ | ٤٩ |
| ٧ |    |
| ٨ |    |

انتقل إلى س٢٠

س٢٦: السن:

|   |
|---|
| ٥ |
| ٦ |
| ٧ |
| ٨ |

..... - ٤٥

..... - ٥٥

٦٠ فأكثر تذكر

لا يستطيع التحديد

|   |
|---|
| ١ |
| ٢ |
| ٣ |
| ٤ |

أقل من ١٥ سنة تذكر:

..... - ١٥

..... - ٢٥

..... - ٣٥

انتقل إلى س٢٧

س٢٧: الحالة الاجتماعية:

|   |
|---|
| ١ |
| ٢ |
| ٣ |
| ٤ |
| ٥ |
| ٦ |
| ٧ |
| ٨ |

- متزوج

- أعزب

- أرمل

- مطلق

- رقم البطاقة

انتقل إلى س٢٨

س٢٨: الاسم (اختياري):

شكراً على كريم تعاونكم

اقسموار

اقر بأن المدون بهذه الاستمارة هو تسجيل دقيق وأمين لما أدلى به البحوث أثناء المقابلة التي أجريتها معه بنفسى.

توقيع الباحث: .....

التاريخ: .....





## النموذج الثانى

### نموذج خطة سنوية لبحوث المستمعين بالتحاد الاذاعة والتلفزيون

#### الاهداف الاجرائية:

١- تعريف الدارس باهتمام المؤسسات الإعلامية باستطلاعات وبحوث المستمعين والمشاهدين ووضعها خطط سنوية فى هذا المجال.

٢- تعريف الدارس على مجالات هذه الإستطلاعات والبحوث وتعدد فوائدها وأهدافها: كتقييم ما هو قائم من خدمات إذاعية وتليفزيونية، التعرف على ردود فعل الجمهور المستهدف حيال ما يسمعه ويشاهده، الوقوف على مدى ما حققته المضمين الإعلامية من أهداف حُدوت لها، وأذواق المستمعين والمشاهدين ومقترحاتهم لتطوير الخدمات الإذاعية وتطويرها.

٣- تعريف الدارس للتخطيط الاعلامى بأن بعض استطلاعات وبحوث المستمعين والمشاهدين تتم بناء على طلب جهات محددة مثل توصية لجنة تنمية الكوادر الإعلامية بالتحاد الإذاعة والتلفزيون باعداد بحث عن سمات جمهور مستمعى الإذاعة، خصائصهم، انماط استماعهم، ميولهم واتجاهاتهم، وتضمن هذا الطلب فى خطة بحوث المستمعين والمشاهدين كأحد الخطط المعاونة فى الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون.

٤- تعريف الدارس بمكونات أساسية تُحدد عند إقتراح إستطلاع أو بحث يفيد فى التخطيط الاعلامى مثل: الهدف، العينة، والمجالات الجغرافية والبشرية

## النموذج الثانى

### خطة بحوث المستمعين والمشاهدين لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى

#### من خطة بحوث المستمعين

تمثل بحوث المستمعين عنصراً هاماً وفعالاً فى العملية التخطيطية لبرامج الإذاعة حيث يتم من خلالها تقييم ما هو قائم من البرامج والتعرف على إنعكاسات وردود أفعال الجمهور حيال ما يسمعه من تلك البرامج، كما أن لها أهمية خاصة فى الوقوف على أذواق وميول المستمعين فيما يقدم لهم من برامج وأيضاً آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير وتحسين الخدمات الإذاعية وما يرغبون فى إستحداثه من برامج.

ونستعرض فيما يلى كافة الأبحاث الميدانية المقترحة لبحوث المستمعين لعام ٢٠٠٠/٩٩ والهدف من كل بحث على النحو التالى:

#### أولاً: الأبحاث النوعية والمتخصصة:

١- بحث سمات جمهور مستمعى الإذاعة.. خصائصهم.. أنماط إستماعهم.. ميولهم.. واتجاهاتهم.

#### هدف البحث:

\* بناء على توصية لجنة تنمية الكوادر الإعلامية باعتبار أن التعرف على الجمهور المستهدف من أهم أسس التخطيط الإعلامى الناجح كانت أهمية تحديد الخصائص الديموجرافية وأنماط الإستماع ودوافعه بالنسبة لجمهور هذا البحث.

\* الوقوف على ميول الجمهور واتجاهاتهم الإذاعية والفوائد والإشباع التى يحققونها من إستماعهم إليها.

## العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

## النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهورية.

٢- بحث تقييم إذاعة الشباب والرياضة ودورها فى خدمة الشباب وقضاياهم الملحة.

## هدف البحث:

\* التعرف على دور إذاعة الشباب والرياضة فى خدمة الشباب وقضاياهم الملحة.

\* تقييم دور إذاعة الشباب والرياضة فى مجال الرياضة ومدى نجاحها فى هذا المجال.

## العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة إلى ٣٥ سنة.

## النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهورية.

٣- بحث تقييم دور الإذاعة فى دعم وتنشيط الحركة السياحية فى مصر.

## هدف البحث:

\* الوقوف على الدور الذى تقوم به الإذاعة فى مجال دعم وتنشيط الحركة السياحية الداخلية والوافدة بمصر.

\* مدى اهتمام البرامج بمختلف أنواع السياحة وشموليتها فى تغطية الفئات المستهدفة من السائحين والعاملين والمتعاملين فى مجال السياحة.

### قوام العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغضى كافة قطاعات الجمهورية.

### ثانياً: الأبحاث الطارئة:

ويتم تحديدها وتنفيذها بناء على توجيهات السيد المهندس رئيس مجلس الأمناء أو السيد الأستاذ الأمين العام أو السيد الأستاذ رئيس الإذاعة.

ويتم تحديد موضوعات تلك الأبحاث تبعاً لأحداث الساعة والقضايا المثارة والتي تتطلب إستطلاع سريع لرأى الجمهور حول مدى نجاح الإذاعة فى تناول الحدث وما هى ردود الأفعال الجماهيرية حياله.

### قوام العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغضى كافة قطاعات الجمهور (أو حسب أهداف كل بحث).

### خطة بحوث المشاهدين:

أصبح البحث العلمى ضرورة ملحة يستلزمها الفكر الإعلامى المعاصر مع إتساع وانتشار الخدمات الإعلامية وخاصة التليفزيونية. فمن خلال البحوث يمكن للمخطط التعرف على سمات وخصائص ومتطلبات الجماهير بالإضافة إلى تحليل مضامين الرسائل الإعلامية وقياس مردودها على الفئات المستهدفة بمختلف شرائحها.

وفيما يلي نستعرض خطة بحوث المشاهدين لعام ٢٠٠٠/٩٩ والتي تتضمن ستة بحوث تم اختيارها بناء على توصيات لجنة الكوادر الإعلامية ولجنة البرامج المرتبة الثلاثين تم تشكيلهما بقرار السيد رئيس مجلس الأمناء رقم ٣٦٦ ، رقم ٣٦٤ لعام ١٩٩٨ على النحو التالي:

### أولاً: الأبحاث النوعية والمتخصصة:

١- بحث حول (إستطلاع آراء المشاهدين حول الأوقات المتميزة والمواد والبرامج التي يفضلون مشاهدتها)؛

#### هدف البحث:

\* تقييم عام وشامل للقنوات الفضائية المصرية والتعرف على أفكار المشاهدين وملاحظاتهم حول ما يرغبون في مشاهدته عبر الفضائيات المصرية للوصول بها إلى أداء متميز ومتطور خدمة لأهداف التنمية المتكاملة.

#### المينة:

١٢٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٦ سنة إلى ٦٥ سنة بالإضافة إلى ١٠٠ مفردة من الشخصيات العامة.

#### النطاق الجغرافي:

على مستوى الجمهورية ويغطي قطاع المحافظات الحضرية وحضر الوجهين البحري والقبلي ويشمل عينة عمدية عن يلمكون أطباق استقبال (دش).

٢- بحث عن مدى تعرض المشاهد المصري للقنوات الفضائية (الفضائية المصرية الأولى والفضائية الثانية المشفرة والنابل تي. في) والعربية والأجنبية ورأيه في كل منهم.

### هدف البحث:

\* الحصول على صورة حقيقة عن إستقبال هذه القنوات داخل الجمهورية بين الحائزين على أطباق إستقبال القوات الفضائية «دش» ومدى إستقبالها للجمهور المصرى داخلياً.

\* الوقوف على إنطباعات المشاهدين عما يشاهدونه من برامج مقارنة ببرامج القنوات الفضائية الأخرى العربية وغير العربية.

### العينة:

١٣٠ مفردة من البالغين من العمر ١٦ ، ٦٥ سنة بالإضافة إلى ١٠٠ مفردة من الشخصيات العامة والقيادية.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية ويغطى قطاع المحافظات الحضرية وحضر الوجهين البحرى والقبلى ويشمل عينة عمدية ممن يملكون أطباق إستقبال «دش».

### ٣- بحث بارومتر الملاحظة:

### هدف البحث:

\* تقدير حجم الملاحظة لكل البرامج التليفزيونية التى يتم بثها خلال مدة محددة (أسبوع).

\* التوصل إلى حجم التعامل مع القنوات التليفزيونية المختلفة.

\* التعرف على كثافة الملاحظة عبر ساعات الإرسال وحجم الملاحظة خلال أيام الأسبوع واتجاهات التغير فيها على مدى أيام البحث والمتوسط اليومى لمدة مشاهدة التليفزيون للفرد الواحد.

### العينة:

١٢٠٠ مفردة من البالغين من العمر ١٦:٦٥ سنة وهذا العدد يتم بحته يوميا  
ولمدة أسبوع ( ١٢٠٠ مفردة  $\times$  ٧ أيام = ٨٤٠٠ مفردة ).

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغضى كافة القطاعات من السكان  
المقيمين بها خلال فترة البحث.

٤- بحث عن مدى التعرض وأثر برامج محو الأمية وتعليم الكبار بالإذاعة  
والتليفزيون.

### هدف البحث:

\* دراسة مدى التعرض وأثر برامج محو الأمية وتعليم الكبار ودورها فى  
التصدى لظاهرة الأمية.

\* التعرف عن آراء كل من (الدارسين والقائمين على العملية التعليمية  
بفصول محو الأمية والشخصيات العامة والقيادة الناهيين للهيئة  
العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار فى هذه البرامج ومقترحاتهم  
لتطويرها وآرائهم حول أنسب الأساليب لكى تحقق هذه البرامج الهدف  
المرجو منها.

### العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأميين ومن يقرأون ويكتبون من غير الطلبة بالإضافة إلى  
١٠٠ مفردة من القائمين على العملية التعليمية والشخصيات العامة  
والقيادة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغضى كافة القطاعات.

## ثانياً: الأبحاث الطارئة:

وهي التي يتم تحديدها وتنفيذها بناءً على توصيات اللجان المختلفة وموافقة السيد المهندس/ رئيس مجلس الأمناء ويتم تحديد موضوعات هذه الأبحاث تبعاً لأحداث الساعة والقضايا المثارة والتي تتطلب إستطلاع سريع للرأى حول مدى نجاح التلفزيون فى تناول الحدث وردود أفعال جمهور المشاهدين حيال ذلك وتجرى هذه الأبحاث على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف وتغطى كافة القطاعات.



## النموذج الثالث نموذج استمارة دراسة ميدانية لتقييم التدريب الإعلامى

### الاهداف الإجرائية:

- ١- تعريف دارس التخطيط الإعلامى بأهمية إستخدام البحوث فى تقييم الدورات التدريبية من خلال نموذج تطبيقى (فى إطار الوحدة السابعة).
- ٢- تعريف الدارس بالتدريب كمقوم من مقومات التخطيط الإعلامى وكيفية استفادته من البحوث فى تقييم الدورات التدريبية.
- ٣- تعريف الدارس بالأساليب المختلفة لتقييم الدورات التدريبية .
- ٤- تعريف الدارس بضرورة أن يتضمن تقييم الدورات التدريبية الإيجابيات والسلبيات.

## النموذج الثالث نموذج استمارة دراسة لتقييم دورة تدريبية

رقم مسلسل

|   |   |
|---|---|
| ٢ | ١ |
|   |   |

سلطنة عمان

وزارة الإعلام

دائرة الدراسات

سلسلة الاستطلاعات حول التدريب - ٨

صحيفة استقصاء

تقييم دورة المذيعين والمقدمين

اعداد:

الدكتور/ عاطفي عدلي العبد

مستشار الرأي العام

وبحوث المستمعين والمشاهدين

بموجب المرسوم السلطاني السامي ١٩٨٨/٨٧ جميع البيانات الفردية سرية  
وتستخدم لأغراض إحصائية فقط

(أبريل ١٩٩٤م)

المحترمين

الأخ المشارك - الأخت المشاركة

تحية طيبة وبعد:

يسعد وزارة الإعلام بعد الانتهاء من دورة المذيعين والمقدمين بإذاعة سلطنة عمان التعرف على آراء المتدربين حولها، ولذلك نرجو الإجابة على أسئلة هذا الاستطلاع لتقييم الدورة من ناحية والتعرف على مقترحاتكم واحتياجاتكم التدريبية المستقبلية من ناحية أخرى.

س١: ما رأيك في دورة المذيعين والمقدمين التي حضرتها من ٥ أبريل إلى ٧ مايو

١٩٩٤:

|   |   |
|---|---|
| ٣ | ١ |
|   | ٢ |
|   | ٣ |
|   | ٤ |

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- اجابة أخرى تذكر: .....

.....

.....

.....

.....

س٢: جمعت هذه الدورة بين الموضوعات النظرية والتطبيقات العملية فما رأيك في

ذلك؟

|   |   |
|---|---|
| ٤ | ١ |
|   | ٢ |
|   | ٣ |
|   | ٤ |

- أفضل هذا الأسلوب

- أفضل الاكتفاء بالموضوعات النظرية

- أفضل الاكتفاء بالتطبيقات العملية

- رأى آخر يذكر: .....

.....

.....

.....

.....

س٣: وما رأيك فى موضوعات هذه الدورة من حيث الوقت؟

|   |   |
|---|---|
| ٥ | ١ |
|   | ٢ |
|   | ٣ |
|   | ٤ |

- كاف

- أكثر من اللازم

- أقل من اللازم

- اجابة أخرى تذكر: .....

.....

.....

.....

س٤: وما رأيك فى موضوعات هذه الدورة من حيث الفائدة؟

|   |   |
|---|---|
| ٦ | ١ |
|   | ٢ |
|   | ٣ |
|   | ٤ |
|   | ٥ |

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- غير مفيدة

- اجابة أخرى تذكر: .....

.....

.....

.....

س٥: وما رأيك فى المادة المطبوعة الموزعة عليك فى محاضرات هذه الدورة؟

|   |   |
|---|---|
| ٧ | ١ |
|   | ٢ |
|   | ٣ |
|   | ٤ |
|   | ٥ |

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- غير مفيدة

- اجابة أخرى تذكر: .....

.....

.....

.....

س٦: هل استفدت من حضورك هذه الدورة؟

لا -

نعم ومجالات الاستفادة هي:

اجب على س٨

|   |   |
|---|---|
| ١ | ٨ |
| ٢ |   |

س٧: وما مدى امكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي اكتسبتها من حضورك هذه الدورة في مجالات عملك؟

- إلى حد كبير

- إلى حد ما

- لا يمكن تطبيقها.

|   |   |
|---|---|
| ١ |   |
| ٢ | ٩ |
| ٣ |   |

س٨: لمن ذكر أنه لم يستفد من موضوعات هذه الدورة أو بعضها : لماذا؟

س٩: ما الأساليب التدريبية التي تفضل استخدامها في الدورات القادمة مما يلي؟  
(يمكن اختيار أكثر من أسلوب)

- أسلوب المحاضرة

- أسلوب الندوة الموجهة

- أسلوب الندوة الحرة

- أسلوب المناقشة المنظمة

- أسلوب المناقشة الحرة

- أسلوب دراسة الحالات

- أسلوب ممارسة الأدوار

- أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات

- أسلوب تنمية المهارات السلوكية

- أسلوب المباريات

- الايضاح التجريبي

- أسلوب الزيارات الميدانية.

- أساليب أخرى تقترحها

|   |    |
|---|----|
| ١ | ١٠ |
| ١ | ١١ |
| ١ | ١٢ |
| ١ | ١٣ |
| ١ | ١٤ |
| ١ | ١٥ |
| ١ | ١٦ |
| ١ | ١٧ |
| ١ | ١٨ |
| ١ | ١٩ |
| ١ | ٢٠ |
| ١ | ٢١ |
| ١ | ٢٢ |

س ١٠: وهل عندك موضوعات تحتاج إلى الاستزادة حولها نظرياً في الدورات القادمة؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٣ |
| ٢ |    |

- لا

- نعم وهي:

.....  
.....  
.....

س ١١: ما رأيك في مدة الدورة التي بلغت شهراً خلال الفترة من ٥ أبريل إلى ٧ مايو

٢١٩٩٤

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٤ |
| ٢ |    |
| ٣ |    |
| ٤ |    |

- كافية

- قليلة وأرى زيادتها إلى:

- كثيرة وأرى تقليلها إلى:

- رأى آخر يذكر:

س ١٢: وما رأيك في توقيت بدء المحاضرات؟

- أفضل البدء الساعة الثامنة صباحاً

- أفضل البدء الساعة التاسعة صباحاً

- أفضل موعد متأخر عن ذلك هو:

- رأى آخر يذكر

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٥ |
| ٢ |    |
| ٣ |    |
| ٤ |    |

س ١٣: وبصفة عامة: أيهما تفضل التفرغ التام للدورة أو كما أتبع في هذه الدورة دوام

جزئى؟

- أفضل التفرغ التام للدورة

- أفضل الأسلوب الحالى

- رأى آخر يذكر:

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٦ |
| ٢ |    |
| ٣ |    |

س١٤: ما أهم الایجابیات التي اتسمت بها هذه الدورة فی وأیک؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٧ |
| ٢ |    |

- لا توجد ایجابیات

- توجد ایجابیات أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٥: وما هی أهم السلبیات التي لمستها فی هذه الدورة؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٨ |
| ٢ |    |

- لا توجد سلبیات

- توجد سلبیات ومن أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٦: ما الأسلوب أو الأساليب التي ترى أنها مفیدة لتقجیم أى دورة تدريبیة مستقبلاً؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٢٩ |
| ٢ | ٣٠ |
| ٣ | ٣١ |
| ٤ | ٣٢ |

- رصد الاحتياجات قبیل بدء الدورة

- التقجیم المرحلی أثناء الدورة حتی یکن تعدیل البرنامج فی

ضوء الاحتياجات والنتائج المیدانیة

- التقجیم بعد انتهاء الدورة

- أساليب أخرى مقترحة:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٧: بصفة عامة ما هي أهم الفوائد التي عادت عليك من حضورك هذه الدورة؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٣٣ |
| ٢ |    |

- لا توجد فوائد

- توجد فوائد أهمها:

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -

س١٨: ما المجالات أو الموضوعات التي ترى أن تعقد الوزارة حولها دورات تدريبية

مستقبلاً؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٣٤ |
| ٢ |    |

- لا توجد

- توجد احتياجات تدريبية لى أهمها:

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -

س١٩: هل عندك أية آراء أو مقترحات أو ملاحظات تود ذكرها حول التدريب بصفة

عامة؟

|   |    |
|---|----|
| ١ | ٣٥ |
| ٢ |    |

- لا

- نعم وهي:

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -



س٢٠: البيانات الشخصية؟

س٢٠/١- الاسم:

س٢٠/٢- تاريخ التعيين:

س٢٠/٣- المؤهل الدراسي:

س٢٠/٤- الدائرة التي تعمل بها:

س٢١: ما الدورات التدريبية السابقة التي حصلت عليها؟

| م | عنوان الدورة | مكان انعقادها | مدة الدورة | تاريخ عقد الدورة |
|---|--------------|---------------|------------|------------------|
| ١ |              |               |            |                  |
| ٢ |              |               |            |                  |
| ٣ |              |               |            |                  |
| ٤ |              |               |            |                  |
| ٥ |              |               |            |                  |

شكراً على اهتمامك وتعاونك،،



## النموذج الرابع نماذج من كشوف واستمارات المتابعة لدى الالتزام بالخريطة البرامجية

### الأهداف الإجرائية:

١- تعريف الدارس بأسلوب اعداد كشوف المتابعة لدى الالتزام بالخريطة البرامجية.

٢- تعريف الدارس بمكونات كشف المتابعة:

\* اسم القناة التلفزيونية أو المحطة الاذاعية.

\* اليوم والتاريخ.

\* المواد المدرجة بالخريطة البرامجية.

\* ومدى اذاعة هذه المواد.

\* والمواد البديله فى حالة عدم الإذاعة.

٣- مكونات استمارة تحليل البرامج متعددة الفقرات:

\* عنوان الفقرة. \* مدة الفقرة.

\* معد الفقرة. \* قارئ الفقرة.

\* المنطقة التى تدور حولها. \* أسماء الضيوف.

\* ملخص محتوياتها.

\* مكان تصنيفها فى كشوف التصنيف اليومي.

٤- كشف تجميع فقرات البرنامج متعدد الفقرات.

( أ ) كشف متابعة برامج تليفزيون سلطنة عمان  
ليوم .... الموافق ..../../.... طبقاً لمدى الالتزام بالخريطة اليومية  
والمواد البديلة في حالة عدم الالتزام بهذه الخريطة (\*)

| المواد المدرجة بالخريطة البرامجية | نعم | لا  | المواد البديلة |
|-----------------------------------|-----|-----|----------------|
| الافتتاح بالسلام السلطاني         | ... | ... | .....          |
| القرآن الكريم                     | ... | ... | .....          |
| أخبار الثامنة                     | ... | ... | .....          |
| الحديث الديني                     | ... | ... | .....          |
| رسوم متحركة                       | ... | ... | .....          |
| قهوة الصباح                       | ... | ... | .....          |
| موعد مع الأصدقاء                  | ... | ... | .....          |
| مسلسل مدبلج                       | ... | ... | .....          |
| أخبار الحادية عشرة                | ... | ... | .....          |
| المسلسل العربي                    | ... | ... | .....          |
| أخبار الواحدة                     | ... | ... | .....          |
| مسلسل أجنبي                       | ... | ... | .....          |
| صفحات من الموسوعة الصحية          | ... | ... | .....          |
| مسلسل عربي                        | ... | ... | .....          |
| لقاء الظهيرة                      | ... | ... | .....          |
| أخبار الثالثة والنصف              | ... | ... | .....          |
| تقارير عالمية                     | ... | ... | .....          |
| مبادرات عالمية                    | ... | ... | .....          |
| بيت المحبة                        | ... | ... | .....          |
| لحن الحياة                        | ... | ... | .....          |
| أخبار السادسة                     | ... | ... | .....          |

(\*) أنظر التطبيق العملي لهذا النموذج في كتابنا:

- عاطف عدلى المبد. تصنيف برامج إذاعة وتلفزيون سلطنة عُمان. : دراسات في الإعلام  
العماني. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥).

| المواد المبرجة بالبرنامج اليومي | نعم | لا  | المواد البديلة |
|---------------------------------|-----|-----|----------------|
| بيئة اليوم .....                | ... | ... | .....          |
| برنامج تنموى .....              | ... | ... | .....          |
| مسلسل أجنى .....                | ... | ... | .....          |
| أخبار الثامنة .....             | ... | ... | .....          |
| هذا المساء .....                | ... | ... | .....          |
| .....                           | ... | ... | .....          |
| المسلسل العربى .....            | ... | ... | .....          |
| المساء الرياضى .....            | ... | ... | .....          |
| أخبار العاشرة .....             | ... | ... | .....          |
| .....                           | ... | ... | .....          |
| سهرة منوعات محلية .....         | ... | ... | .....          |
| الأخبار .....                   | ... | ... | .....          |
| القرآن الكريم .....             | ... | ... | .....          |
| اختتام بالسلام السلطانى .....   | ... | ... | .....          |

(ب) استثمارة تحليل لبرنامج تليفزيونى متعدد الفقرات كنموذج

لاستثمارة تحليل محتوى الفقرات التى تضمنتها

حلقة يوم الموافق / ٢٠٠١

من برنامج صباح الخير يا مصر

الفقرة الأولى:

(أ) عنوان الفقرة الأولى:

.....

(ب) مدة هذه الفقرة الأولى:

ثانية دقيقة

.....

(ج) معد الفقرة الأولى:

.....

(د) قارىء أو مقدم الفقرة الأولى:

.....

(هـ) المنطقة التى يدور حولها الفقرة الأولى:

مصر بصفة عامة:

محافظة:

(و) الجهة التى تتناولها الفقرة الأولى:

مصر بصفة عامة:

وزارة:

أخرى تذكر

(ز) أسماء وتخصصات الضيوف (ان وجنوا):

.....

(ح) ملخص بمحتويات الفقرة الأولى:

.....

(ط) يتم التصنيف ضمن استمارة التصنيف اليومي تحت بند:

.....

الفقرة الثانية:

(أ) عنوان الفقرة الثانية:

.....

(ب) مدة هذه الفقرة الثانية:

ثانية دقيقة

.....

(ج) معد الفقرة الثانية:

.....

(د) قارئ، أو مقدم الفقرة الثانية:

.....

(هـ) المنطقة التي تدور حولها الفقرة الثانية:

مصر بصفة عامة:

محافظة:

(و) الجهة التي تتناولها الفقرة الثانية:

مصر بصفة عامة:

وزارة:

أخرى تذكر

(ز) أسماء وتخصصات الضيوف (ان وجدوا):

.....

(ح) ملخص بمحتويات الفقرة الأولى:

.....

(ط) يتم التصنيف ضمن استمارة التصنيف اليومي تحت بند: .....

وهكذا! ويخصص لكل فقرة ورقة مستقلة.

(ج) كشف تجميع فقرات برنامج ..... يوم ..... الموافق ..../../٢٠٠٠

| رقم الفقرة       | الوقت الفعلي |       |      | يتم تصنيفها تحت بند        |
|------------------|--------------|-------|------|----------------------------|
|                  | ثانية        | دقيقة | ساعة |                            |
| ١                |              |       |      | النشرات الاخبارية مثلاً    |
| ٢                |              |       |      | برامج الصحة مثلاً          |
| ٣                |              |       |      | برامج المرأة مثلاً ... الخ |
| ٤                |              |       |      |                            |
| ٥                |              |       |      |                            |
| ٦                |              |       |      |                            |
| ٧                |              |       |      |                            |
| ٨                |              |       |      |                            |
| ٩                |              |       |      |                            |
| ١٠               |              |       |      |                            |
| ١١               |              |       |      |                            |
| أغاني            |              |       |      |                            |
| إعلانات          |              |       |      |                            |
| مواد ربط أخرى    |              |       |      |                            |
| إجمالي الوقت (*) |              |       |      |                            |

(\*) يكون إجمالي وقت الفقرات بالإضافة إلى الأغاني هو إجمالي وقت البرنامج.



**النموذج الخامس**  
**استمارات التصنيف المستخدمة لرصد**  
**اجمالي ساعات الإرسال الإذاعي والتلفزيوني**  
**ومدى تنفيذها لأهداف الخطة الإعلامية على**  
**مدى الدورة البرامجية أو العام (٥)**

**الأهداف الإجرائية:**

- ١- تعريف الطالب بأسلوب تصنيف برامج الراديو والتلفزيون واختلافه من دولة إلى أخرى طبقاً للهدف منه ومحتوياته.
- ٢- تعريف الطالب باستمارات تصنيف برامج الراديو والتلفزيون اليومية، الأسبوعية، الشهرية، ربع السنوية، نصف السنوية، السنوية والإستمارات المقارنة بين دورتين برامجتين وبين عامين.
- ٣- تعريف الطالب بمكونات كل نوعية برامجية وامكانية الحذف والإضافة إليها بما يخدم أهداف التخطيط الإذاعي.
- ٤- تدريب الطالب على تفريغ البرامج والمواد الإذاعية يومياً، وتجميعها أسبوعياً وشهرياً، وكل دورة برامجية وكل عام.

---

(\*) للإطلاع على نماذج من التطبيق الملى:  
- عاطف عدلى المبد. التخطيط الإعلامى: الأسس النظرية والتطبيقات العملية.  
(القاهرة: د.ن، ٢٠٠٠).  
- عاطف عدلى المبد. دراسات فى الإعلام العمائى. المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥).

# ١- نموذج

(هـ) استمارات التصنيف اليومي لبرامج إذاعة / تلفزيون .....  
 عام ..... شهر ..... المراتب ..... يوم

| البرامج   | أولى | ثانية | ثالثة | رابعة | خامسة | الوقت (ساعات) |
|---|------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| أولاً: البرامج الإخبارية                                    |      |       |       |       |       |               |
| ١-١ نشرات أخبار (تحتن المذيعون وعرضي الوثائق).              |      |       |       |       |       |               |
| ٢-١ رسائل الولايات والمناطق                                 |      |       |       |       |       |               |
| ٣-١ برامج إخبارية (تحتن البرامج الإذاعات الجارية والسياسية) |      |       |       |       |       |               |
| ٤-١ رسائل إخبارية.  |      |       |       |       |       |               |
| ٥-١ برامج مناسبات.  |      |       |       |       |       |               |
| ٦-١ برامج مناسبات وطنية وتكري.                              |      |       |       |       |       |               |
| ٧-١ برامج مناسبات أخرى تكري.                                |      |       |       |       |       |               |
| ٨-١ برامج مجلسي الشورى والشعب                               |      |       |       |       |       |               |
| ٩-١ التسجيل الكامل لبرامج جلسات مجلسي الشورى والشعب         |      |       |       |       |       |               |
| ١٠-١ برامج ترشيحات وأنشطة مجلسي الشورى والشعب ورا           |      |       |       |       |       |               |
| يحصل بها من أنشطة   |      |       |       |       |       |               |
| ١١-١ أحوال الصحف  |      |       |       |       |       |               |
| ١٢-١ تقارير من وكالات الوثائق، المالية.                     |      |       |       |       |       |               |
| ١٣-١ برامج ومواد إخبارية أخرى تكري.                         |      |       |       |       |       |               |
| ١٤-١  |      |       |       |       |       |               |
| الإجمالي  |      |       |       |       |       |               |
| الإجمالي  |      |       |       |       |       |               |

(هـ) أعداد ٠٠ عاظم على السيد  
 (هـ) تذكر أسماء البرامج والمواد في خانة التفصيل.

| البيان                           | ثانية | دقيقة | ساعة | الوقت |
|----------------------------------|-------|-------|------|-------|
| ثانياً: المراه الدينية           |       |       |      |       |
| ١-٢ تلاوة القرآن الكريم والآذان. |       |       |      |       |
| ٢-٢ أحاديث دينية                 |       |       |      |       |
| ٣-٢ برامج دينية                  |       |       |      |       |
| ٤-٢ أوعية وأجهزة لادب دينية      |       |       |      |       |
| ٥-٢ إحصائيات دينية خارجية        |       |       |      |       |
| ٦-٢ الدراسات الدينية             |       |       |      |       |
| ٧-٢ ندوات دينية                  |       |       |      |       |
| ٨-٢ الساعات الدينية              |       |       |      |       |
| ٩-٢ برامج ومراكز دينية أخرى:     |       |       |      |       |
| المجموع                          |       |       |      |       |
| الإجمالي                         |       |       |      |       |

| المهسان   | ثانية | دقيقة | ساعة | مفاديل البرنامج |
|---|-------|-------|------|-----------------|
| <p>ناتفا: البرامج القصيرة</p> <p>١-٣ برامج تنمية عامه</p> <p>٢-٣ البرامج الوائقيه:</p> <p>١-٢-٣ البرامج الوائقيه العامة</p> <p>٢-٢-٣ البرامج الوائقيه حول التراث الوطني (٥)</p> <p>٣-٣ البرامج وائيه الاقتصاديه:</p> <p>١-٣-٣ التمرات والتقاير الاقتصاديه (ضمن التمرات الاخباريه)</p> <p>٢-٣-٣ البرامج الاقتصاد والمال</p> <p>٥-٣ البرامج الصحيه</p> <p>٥-٣ برامج اللديات والبيئه:</p> <p>١-٥-٣ برامج البيئه</p> <p>٢-٥-٣ برامج اللديات</p> |       |       |      |                 |

٢- البرامج القصيره بالمرتين أو الورد الذي يتابع منها المخدمه الإذاعيه أو التلفزيونيه :

(٥١)

| تاريخ عمل البرنامج | ساعة | دقيقة | ثانية | الموضوع   |
|--------------------|------|-------|-------|---|
|                    |      |       |       | ١-٣ برامج المرأة والأمية.                           |
|                    |      |       |       | ٧-٣ برامج الحرفون الاجتماعية                        |
|                    |      |       |       | ٨-٣ برامج العمل والتدريب المهني.                    |
|                    |      |       |       | ٩-٣ برامج المعاقين                                  |
|                    |      |       |       | ١٠-٣ برامج المزارعين والصيادين.                     |
|                    |      |       |       | ١١-٣ برامج القوات المسلحة.                          |
|                    |      |       |       | ١٢-٣ برامج الشرطة                                   |
|                    |      |       |       | ١٣-٣ برامج السياحة                                  |
|                    |      |       |       | ١٤-٣ برامج حول المياه.                              |
|                    |      |       |       | ١٥-٣ رسائل توعوية.                                  |
|                    |      |       |       | ١-١٥-٣ رسائل.                                       |
|                    |      |       |       | ٢-١٥-٣ كاشف.  |
|                    |      |       |       | ١٦-٣ برامج وأنشطة وزارات أخرى.                      |
|                    |      |       |       | ١٧-٣ البرامج التثريبية الاجتماعية / اقتصادية، الخ). |
|                    |      |       |       | ١٨-٣ برامج ومواد أخرى.                              |
|                    |      |       |       | المجموع   |
|                    |      |       |       | الإجمالي  |

| المبحث                                | ثانية | دقيقة | ساعة | تفصيل الزمان |
|---------------------------------------|-------|-------|------|--------------|
| رابعاً: المواد التعليمية              |       |       |      |              |
| ١-٤ البرامج التعليمية العامة.         |       |       |      |              |
| ٢-٤ برامج المعلم والتكنولوجيا.        |       |       |      |              |
| ٣-٤ برامج الأدب واللغة.               |       |       |      |              |
| ٤-٤ برامج الفنون بصلة عامة.           |       |       |      |              |
| ٥-٤ الدراسات التاريخية (تضمن التراجع) |       |       |      |              |
| ٦-٤ الدراسات الأدبية                  |       |       |      |              |
| ٧-٤ برامج التراث الوطني:              |       |       |      |              |
| ١-٧-٤ برامج التراث الوطني العامة.     |       |       |      |              |
| ٢-٧-٤ الدراسات التاريخية الوطنية.     |       |       |      |              |
| ٣-٧-٤ الفنون الوطنية التقليدية.       |       |       |      |              |
| ٤-٧-٤ مواد أخرى.                      |       |       |      |              |
| ٨-٤ مواد أخرى                         |       |       |      |              |
| المجموع                               |       |       |      |              |
| الإجمالي                              |       |       |      |              |



| البرنامج  | ثانية | ساعة | تاريخ | الملاحظات |
|---|-------|------|-------|-----------|
| ساعات: المواد التعليمية والدرسية:                     |       |      |       |           |
| ١-٩ تربية عامة  |       |      |       |           |
| ٢-٩ برامج السلوكيات                                   |       |      |       |           |
| ٣-٩ المناهج الدراسية أو الجامعية                      |       |      |       |           |
| ٤-٩ تعليم اللغات.                                     |       |      |       |           |
| ٥-٩ مع الأمية   |       |      |       |           |
| ٦-٩ التعليم العرفي                                    |       |      |       |           |
| ٧-٩ المساهمات الدراسية والجامعية حول المناهج الدراسية |       |      |       |           |
| ٨-٩ مواد أخرى:  |       |      |       |           |
| المجموع   |       |      |       |           |
| الإجمالي  |       |      |       |           |



| الموضوع | ساعة | دقيقة | ثانية | الموضوع                |
|---------|------|-------|-------|------------------------|
|         |      |       |       | ساعة: الرابع الرياضية، |
|         |      |       |       | ١-٧ الرابع الرياضية،   |
|         |      |       |       | ٢-٧ المبادئ الرياضية   |
|         |      |       |       | ٣-٧ برامج الشباب       |
|         |      |       |       | ٤-٧ برامج أخرى تذكر:   |
|         |      |       |       |                        |
|         |      |       |       |                        |
|         |      |       |       | المعلم                 |
|         |      |       |       | الإجمالي               |

| تاريخ جدول المراجعة | ساعة | دقيقة | ثانية | المهيمن                                       |
|---------------------|------|-------|-------|---|
|                     |      |       |       | تماماً : المواد الثقافية والفنية:             |
|                     |      |       |       | ١-٨ الموسيقى والفنون والحرف والفنون القتالية. |
|                     |      |       |       | ٢-٨ برامج التوعية.                            |
|                     |      |       |       | ٣-٨ الأفلام العربية:                          |
|                     |      |       |       | ١-٣-٨ الأفلام التلفزيونية.                    |
|                     |      |       |       | ٢-٣-٨ الأفلام السينمائية.                     |
|                     |      |       |       | ٤-٨ الأفلام الأجنبية                          |
|                     |      |       |       | ٥-٨ المسلات العربية                           |
|                     |      |       |       | ٦-٨ المسلات الدرامية                          |
|                     |      |       |       | ٧-٨ المسلات الأجنبية                          |
|                     |      |       |       | ٨-٨ التحيات العربية                           |
|                     |      |       |       | ٩-٨ التحيات الأجنبية                          |
|                     |      |       |       | ١٠-٨ المرحلات.                                |
|                     |      |       |       | ١١-٨ المسابقات الرياضية.                      |
|                     |      |       |       | ١٢-٨ مواد أخرى تذكر:                          |
|                     |      |       |       | المساحة                                       |
|                     |      |       |       | الإجمالي                                      |

(١٠) عدا المراجعة الدورية ودراسة الطفل والمراجع التاريخية.

| الاسم   | ثانية | ثالثة | سابعة | عائلة الربيع |
|---|-------|-------|-------|--------------|
| ثالثاً: الإعلانات التجارية:<br>١-٩ إعلانات تجارية |       |       |       |              |
| الاسم   |       |       |       |              |
| الإسم العائلي                                     |       |       |       |              |

| الموضوع | ساعة | دقيقة | ثانية | البيان                              |
|---------|------|-------|-------|-------------------------------------|
|         |      |       |       | عائلاً: العلاقات الربط ومرض الرباط: |
|         |      |       |       | ١-١٠ تسميات الربط.                  |
|         |      |       |       | ٢-١٠ عرض الرباط.                    |
|         |      |       |       | ٣-١٠ أخرى تذكر:                     |
|         |      |       |       |                                     |
|         |      |       |       | البيان                              |
|         |      |       |       | الإجمالي                            |

| تاريخ الميلاد |  | ساعة | دقيقة | ثانية | الحيات                |
|---------------|--|------|-------|-------|-----------------------|
|               |  |      |       |       | جادي عطر: أنقى بأكبر: |
|               |  |      |       |       |                       |
|               |  |      |       |       | الحيات                |
|               |  |      |       |       | الإجمالي              |

| تقديم البرنامج | ساعة | دقيقة | ثانية | المبحث                               |
|----------------|------|-------|-------|--------------------------------------|
|                |      |       |       | ١- إجمال المواد الاخرية.             |
|                |      |       |       | ٢- إجمال المواد الفنية.              |
|                |      |       |       | ٣- إجمال المواد التسمية.             |
|                |      |       |       | ٤- إجمال المواد الثقافية.            |
|                |      |       |       | ٥- إجمال المواد الموجهة للأطفال.     |
|                |      |       |       | ٦- إجمال المواد التعليمية والتربوية. |
|                |      |       |       | ٧- إجمال برامج الرياضة والشباب.      |
|                |      |       |       | ٨- إجمال المواد الترفيهية والفنية.   |
|                |      |       |       | ٩- إجمال الإعلانات التجارية.         |
|                |      |       |       | ١٠- إجمال فقرات الربط وعرض البرامج.  |
|                |      |       |       | ١١- أخرى تذكر:                       |
|                |      |       |       | المجمعة                              |
|                |      |       |       | الإجمالي                             |

٧ - نموذج استمارات التجميع الأسبوعي لبرامج إداة / تليفزيون ..... (٥)

..... شهر ..... عام ..... يوم

| البيان  | السيث |   | الأحد |   | الاثنين |   | الثلاثاء |   | الأربعاء |   | الخميس |   | الجمعة |   | الإجمالي العام |   | النسبة |   | رقم |
|---|-------|---|-------|---|---------|---|----------|---|----------|---|--------|---|--------|---|----------------|---|--------|---|-----|
|   | ث     | د | ث     | د | ث       | د | ث        | د | ث        | د | ث      | د | ث      | د | ث              | د | ث      | د |     |
| أولاً: المواد الإخبارية                           |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١-١ بثات أخبار اقتصاد الكويت عرض الإذاعة          |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٢-١ رسائل الولايات والمناطق                       |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٣-١ برامج أفنية، تشمل برامج أحداث الجزيرة والسبوت |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٤-١ رسائل أفنية                                   |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٥-١ برامج تعليمية                                 |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٦-١ برامج مشاهدات وطنية فكر                       |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٧-١ برامج مشاهدات أفنية فكر                       |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٨-١ برامج مجلس الشورى والتشريع                    |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ٩-١ اقتراحات الكمال لروايات جيلنا مجلس الشورى     |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| والعلمي   |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١٠-١ برامج زيارات، أنشطة مجلس الشورى والتشريع     |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| وما يخص بها من أنشطة                              |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١١-١ لبرائل الفصح                                 |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١٢-١ تقارير من وكالات الأنباء العالمية            |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١٣-١ برامج زيارات أفنية فكر                       |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| ١٤-١  |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |
| الإجمالي  |       |   |       |   |         |   |          |   |          |   |        |   |        |   |                |   |        |   |     |

(٥) إعداد: د. عاتق عبد الحميد  
(٦) إعداد: د. فريدة، س. = ساعة.

[illegible]





| البيان                             | البيت |   | الأحمد |   | الاتبين |   | القروا |   | الأريحا |   | القيص |   | المجعة |   | الإجمالي العام |   | النسبة المئوية |   |
|------------------------------------|-------|---|--------|---|---------|---|--------|---|---------|---|-------|---|--------|---|----------------|---|----------------|---|
|                                    | د     | ث | د      | ث | د       | ث | د      | ث | د       | ث | د     | ث | د      | ث | د              | ث | د              | ث |
| ١-٣ برامج المرأة والأمر.           |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ٧-٣ برامج الفنون الاجتماعية        |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ٨-٣ برامج العمل والتدريب المهني.   |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ٩-٣ برامج الصناعة                  |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٠-٣ برامج الزراعة والصيادين.      |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١١-٣ برامج القوات المسلحة.         |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٢-٣ برامج الشرطة                  |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٣-٣ برامج السياحة                 |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٤-٣ برامج حول المياه.             |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٥-٣ رسائل توعية.                  |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٥-٣ رسائل.                        |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٥-٣ رسائل.                        |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٦-٣ برامج وأنشطة وزارات أخرى.     |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٧-٣ الدراسات التسمية الاجتماعية / |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| العمارة، الخ.                      |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| ١٨-٣ برامج ومواد أخرى.             |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| المجمعة                            |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |
| الإجمالي                           |       |   |        |   |         |   |        |   |         |   |       |   |        |   |                |   |                |   |

[illegible]



| الدرجة | النسبة المئوية | الاجمالي |   | الجمعة |   | الخميس |   | الاربعاء |   | الثلاثاء |   | الاثنين |   | الأحد |   | السبت |   | المجموع                              |
|--------|----------------|----------|---|--------|---|--------|---|----------|---|----------|---|---------|---|-------|---|-------|---|--------------------------------------|
|        |                | د        | س | د      | س | د      | س | د        | س | د        | س | د       | س | د     | س | د     | س |                                      |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | المجموع                              |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ملاحظة: المواد التعليمية والتدريبية: |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ١-٩ تدريب عامة                       |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٢-٩ برامج المبرمجيات                 |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٣-٩ النتائج الدراسية أو الجامعية     |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٤-٩ تعلم اللغات.                     |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٥-٩ محو الأمية                       |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٦-٩ التعليم المرفوض                  |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٧-٩ المسابقات المدرسية والجامعية حول |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | النتائج الدراسية                     |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | ٨-٩ مواد أخرى:                       |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | المجموع                              |
|        |                |          |   |        |   |        |   |          |   |          |   |         |   |       |   |       |   | الإجمالي                             |

[illegible]

| الترتيب | المست                                  | الأحد | الاثنين | الثلاثاء | الأربعاء | الخميس | الجمعة | الإجمالي | المتوسط | النسبة المئوية |
|---------|--|-------|---------|----------|----------|--------|--------|----------|---------|----------------|
|         |  |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | البيانات                               |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | تاريخ: المواد الترفيحية والفنية:       |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١-٨ الموسيقي، والفن، والفنون، والفنون. |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٢-٨ برامج الترفيه.                     |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٣-٨ الأفلام العربية:                   |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١-٣ الأفلام التلفزيونية.               |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٢-٣ الأفلام السينمائية.                |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٤-٨ الأفلام الأجنبية                   |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٥-٨ المسلسلات العربية                  |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١-٨ المسلسلات المحلية                  |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٧-٨ المسلسلات الأجنبية                 |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٨-٨ التمثيلات العربية                  |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ٩-٨ التمثيلات الأجنبية                 |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١٠-٨ المسرحيات.                        |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١١-٨ المسابقات الترفيهية.              |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | ١٢-٨ مواد أخرى تذكّر:                  |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | البيانات                               |       |         |          |          |        |        |          |         |                |
|         | الإجمالي                               |       |         |          |          |        |        |          |         |                |





| رقم<br>التيمة | الأجزاء |   |   | الجمعة |   |   | المخصص |   |   | الأرياء |   |   | اللائحة |   |   | الاجتهاد |   |   | الأخذ |   |   | السير |   |   | المجموع                         |
|---------------|---------|---|---|--------|---|---|--------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|----------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|---------------------------------|
|               | س       | د | س | س      | د | س | س      | د | س | س       | د | س | س       | د | س | س        | د | س | س     | د | س | س     | د | س |                                 |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | المجموع                         |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | هاترا: فقرات الربط ومرض الرباع: |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | ١-١٠ فقرات الربط.               |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | ٢-١٠ مرض الرباع.                |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | ٣-١٠ أخرى ذكر:                  |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | المجموع                         |
|               |         |   |   |        |   |   |        |   |   |         |   |   |         |   |   |          |   |   |       |   |   |       |   |   | الإجمالي                        |

[illegible]

| الاسم<br>الديانة | الجمعة |   |   | الخميس |   |   | الأربعاء |   |   | الطوبى |   |   | الاربعاء |   |   | الاثنين |   |   | الاحد |   |   | البيت |   |   |                                       |
|------------------|--------|---|---|--------|---|---|----------|---|---|--------|---|---|----------|---|---|---------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|---------------------------------------|
|                  | س      | د | ث | س      | د | ث | س        | د | ث | س      | د | ث | س        | د | ث | س       | د | ث | س     | د | ث | س     | د | ث |                                       |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | المجمل                                |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ١- إجمالي المواد الاجزائية.           |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٢- إجمالي المواد الدينية.             |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٣- إجمالي المواد التفسيرية.           |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٤- إجمالي المواد الفقهية.             |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٥- إجمالي المواد الموجهة للاطفال.     |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٦- إجمالي المواد التعليمية والتربوية. |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٧- إجمالي برامج الرياضة والكتاب.      |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٨- إجمالي المواد الترفيهية والفنية.   |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ٩- إجمالي الإعلانات التجارية.         |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ١٠- إجمالي فقرات الربط وعرض البرامج.  |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | ١١- أخرى تكرر:                        |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | المجموع                               |
|                  |        |   |   |        |   |   |          |   |   |        |   |   |          |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   | الإجمالي                              |



| الترتيب | الصفة | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الملاحظات      |
|---------|-------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|----------------|
|         |       | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د | س     | د |                |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | المسجد         |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | المراد: الموضع |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١-٢            |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣-٤            |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥-٦            |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧-٨            |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩-١٠           |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١١-١٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١٣-١٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١٥-١٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١٧-١٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١٩-٢٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٢١-٢٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٢٣-٢٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٢٥-٢٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٢٧-٢٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٢٩-٣٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣١-٣٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣٣-٣٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣٥-٣٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣٧-٣٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٣٩-٤٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٤١-٤٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٤٣-٤٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٤٥-٤٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٤٧-٤٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٤٩-٥٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥١-٥٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥٣-٥٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥٥-٥٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥٧-٥٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٥٩-٦٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٦١-٦٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٦٣-٦٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٦٥-٦٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٦٧-٦٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٦٩-٧٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧١-٧٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧٣-٧٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧٥-٧٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧٧-٧٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٧٩-٨٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٨١-٨٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٨٣-٨٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٨٥-٨٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٨٧-٨٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٨٩-٩٠          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩١-٩٢          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩٣-٩٤          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩٥-٩٦          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩٧-٩٨          |
|         |       |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ٩٩-١٠٠         |

| الترتيب | التيمة<br>التيمة | الاسبوع الأول  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | الملاحظات                               |
|---------|------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|         |                  | الاجمالي العام | ث | د | ث | د | ث | د | ث | د | ث |   |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | المجموعان                               |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ثانياً: البرامج القصيرة                 |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ١-٣ برامج تنمية عامة.                   |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٢-٣ البرامج الوزارية.                   |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ١-٢-٣ البرامج الوزارية العامة           |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٢-٢-٣ البرامج الوزارية حصة البعثات الرض |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٣-٣ البرامج والوارد الاقتصادية؛         |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ١-٣-٣ البعثات واقتطاع الاقتصاديه ضمن    |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | الانشات الاجلانية                       |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٢-٣-٣ برامج الاقتصاد والمال             |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٤-٣ البرامج الصحية                      |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٥-٣ برامج البعثات والبعثه؛              |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ١-٥-٣ برامج البيئة                      |
|         |                  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ٢-٥-٣ برامج البعثات                     |



[illegible]



| النسبة المئوية | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي للعام |   | الاجمالي                          |
|----------------|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|-----------------------------------|
|                | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د | س              | د |                                   |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | المجموع                           |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | خامساً: المراجع المرجعية للأطفال: |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١-٥ مراجع الأطفال.                |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٢-٥ رسم متحركة:                   |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١-٢-٥ مسلات ومراجع الرسم المتحركة |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | النتيجة باللغة العربية.           |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٢-٢-٥ مسلات ومراجع الرسم المتحركة |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | النتيجة باللغة العربية.           |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٣-٢-٥ مسلات ومراجع الرسم المتحركة |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | المادة بالعربية الأجنبية.         |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٤-٣-٥ رسم متحركة أخرى             |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٣-٥ مسلات الأطفال (تقبل بشري)     |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٤-٥ المسجات المرجعية للأطفال.     |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٥-٥ مسيات الأطفال (تقبل المراجع). |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٦-٥ أغانى الأطفال                 |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٧-٥ مواد أخرى أخرى:               |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٨-٥                               |
|                |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | الاجمالي                          |

| الترتيب | التيمة | الأسبوع الأول |   | الأسبوع الثاني |   | الأسبوع الثالث |   | الأسبوع الرابع |   | الأسبوع الخامس |   | الأسبوع السادس |   | الملاحظات                              |
|---------|--------|---------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|--|
|         |        | د             | ث | د              | ث | د              | ث | د              | ث | د              | ث | د              | ث |  |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | البيان                                 |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | سادساً: المواد التعليمية والضرورية:    |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١-٩ تربية عامة                         |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٠-١٢ برامج السلكيات                   |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٣-١٤ النتائج المدرسية أو الجامعية     |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٥-١٦ تعلم اللغات.                     |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٧-١٨ محو الأمية                       |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٩-٢٠ التعليم الفردي                   |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٢١-٢٢ المسابقات الدراسية والجامعية حول |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | الناجح الدراسية                        |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٢٣-٢٤ مواد أخرى:                       |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | المعلمة                                |
|         |        |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | الإحصاء المسعى                         |

| الترتيب | الصفة<br>الدينية | الاجمالي العام |   | الاجمالي المزدوج |   | الاجمالي الرابع |   | الاجمالي اوقات |   | الاجمالي اقباس |   | الاجمالي اكل |   | المجموع                |
|---------|------------------|----------------|---|------------------|---|-----------------|---|----------------|---|----------------|---|--------------|---|------------------------|
|         |                  | د              | ث | د                | ث | د               | ث | د              | ث | د              | ث | د            | ث |                        |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | ساعة: الاسبوع الرياضي: |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | ١-٧ الاسبوع الرياضي:   |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | ٢-٧ الممارسات الرياضية |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | ٣-٧ برامج الشباب       |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | ٤-٧ برامج أخرى تكملي:  |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   |                        |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   |                        |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | المجموع                |
|         |                  |                |   |                  |   |                 |   |                |   |                |   |              |   | الاجمالي               |



| الترتيب | الصفة<br>الترية | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | الاسم |   | البيان                     |
|---------|-----------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|----------------------------|
|         |                 | د     | س | د     | س | د     | س | د     | س | د     | س | د     | س | د     | س | د     | س |                            |
|         |                 |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | البيان                     |
|         |                 |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | تاسعة: الإعلانات التجارية: |
|         |                 |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | ١-٩ الإعلانات التجارية     |
|         |                 |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | البيان                     |
|         |                 |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   | الإجمالي                   |

| الترتيب | النسبة<br>الجزئية | الإجمالي العام |   | الأصغر للمقارنة |   | الأصغر الرابع |   | الأصغر الثالث |   | الأصغر الثاني |   | الأصغر الأول |   | المبيان                           |
|---------|-------------------|----------------|---|-----------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|--------------|---|-----------------------------------|
|         |                   | د              | س | د               | س | د             | س | د             | س | د             | س | د            | س |                                   |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | عاشراً : فترات الربط وعرض المراجع |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | ١-١٠ فترات الربط.                 |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | ١٠-٧ عرض المراجع.                 |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | ١٠-٣ أخرى تذكر.                   |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   |                                   |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | المستعمدة                         |
|         |                   |                |   |                 |   |               |   |               |   |               |   |              |   | الإجمالي                          |



[illegible]



٤- نموذج كشف التجميع السنوي لمراجع إفاضة / تليفزيون ..... المرافق نهاية ديسمبر عام .....  
(من يوم ..... المرافق أول يناير إلى يوم .....

| النسبة المئوية | النسبة المئوية | الفترة الرابعة |            |            |            | الفترة الثالثة |   |   |   | الفترة الثانية |   |   |   | الفترة الأولى |   |   |   | المجموع   |
|----------------|----------------|----------------|------------|------------|------------|----------------|---|---|---|----------------|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|                |                | س              | د          | ث          | س          | س              | د | ث | س | س              | د | ث | س | س             | د | ث | س |   |
| الترتيب        | الفترة         | ١٢/٣٩ - ١٠/٨   | ٩/٣٠ - ٧/٨ | ٩/٣٠ - ٤/٨ | ٧/٢١ - ١/٩ |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   |   |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | أولاً: المواد الاجمالية                             |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ١-١ تيرات ايجار (تتضمن المودم وخدمات الإنترنت)      |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٢-١ رسائل البريد الإلكتروني والملاحظات              |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٣-١ برامج أجهزة اتصال برامج الأمان الموزعة والمسرعة |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٤-١ رسائل البريد الإلكتروني                         |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٥-١ برامج تاسعات                                    |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٦-١ برامج شبكات ومراقبة وكود                        |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٧-١ برامج شبكات أودي طر                             |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٨-١ برامج محلي القدرى والقمي                        |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ٩-١ البرامج الكامل لوكيف وجبات محلي القدرى          |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | والقمي  |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ١٠-١ برامج ترشيحات وأطقم محلي القدرى والقمي         |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | وما يتعلق بها من أنشطة                              |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ١١-١ أصول المصنف                                    |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ١٢-١ تقارير من وكالات ألبان العالمية                |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | ١٣-١ برامج موزع أجهزة أودي وكود                     |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | المجموع   |
|                |                |                |            |            |            |                |   |   |   |                |   |   |   |               |   |   |   | الإجمالي  |

(د) ت = ثمانية \* د = وظيفية \* س = ساعة

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الفترة الرابعة |   | الفترة الثالثة |   | الفترة الثانية |   | الفترة الأولى |   | المجموع                         |
|---------|----------------|----------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|---------------|---|---------------------------------|
|         |                | د        | س | د              | س | د              | س | د              | س | د             | س |                                 |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | المجموع                         |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | نسبة: المراء الدينية            |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ١-٢ ثلاثة القرآن الكريم والآيات |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٢-٢ أحكام دينية                 |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٣-٢ برامج دينية                 |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٤-٢ أوعية وابتعاالات دينية      |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٥-٢ إضاءات خارجية دينية         |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٦-٢ البرامج الدينية             |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٧-٢ ندوات دينية                 |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٨-٢ المسابقات الدينية           |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | ٩-٢ برامج ومراء دينية أخرى:     |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | المجموع                         |
|         |                |          |   |                |   |                |   |                |   |               |   | الإجمالي                        |

س = ساعة

د = دقيقة

(١) ٣٠ ثانية

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الفترة الرابعة<br>١٠/١ - ١٢/٣١ |   |   | الفترة الثالثة<br>٧/١ - ٩/٣٠ |   |   | الفترة الثانية<br>٤/١ - ٦/٣٠ |   |   | الفترة الأولى<br>١/١ - ٣/٣١ |   |   | المجموع   |
|---------|----------------|----------|---|---|--------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|---|
|         |                | أ        | ب | ج | أ                              | ب | ج | أ                            | ب | ج | أ                            | ب | ج | أ                           | ب | ج |   |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٣ نتائج: البرامج القصيرة                                  |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٣ برامج تنمية عامة.                                       |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٣ البرامج الوزارية:                                       |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٢-٣ البرامج الوزارية العامة                               |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٢-٣ البرامج الوزارية حول التراث الوطني                    |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣-٣ البرامج والمراكز الاقتصادية:                            |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٣-٣ المنشآت والمنشآت الاقتصادية (ضمن<br>المنشآت الأجنبية) |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٣-٣ برامج الاقتصاد والمال                                 |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤-٣ البرامج الصحية  |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٥-٣ برامج المبادرات والبيئة:                                |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٥-٣ برامج البيئة  |
|         |                |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٥-٣ برامج المبادرات                                       |

| الترتيب<br>الدرجة | الإجمالي |   |   | الفترة الرابعة<br>١٠/١ - ١٢/٣١ |   |   | الفترة الثالثة<br>٨/١ - ٩/٣٠ |   |   | الفترة الثانية<br>٤/١ - ٦/٣٠ |   |   | الفترة الأولى<br>١/١ - ٣/٣١ |   |   | المبيان   |
|-------------------|----------|---|---|--------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|---|
|                   | س        | د | ت | س                              | د | ت | س                            | د | ت | س                            | د | ت | س                           | د | ت |   |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٣ برامج المزارع والأهلية.                       |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٧-٣ برامج للتكوين الاجتماعي                       |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٨-٣ برامج العمل والتدريب المهني.                  |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٩-٣ برامج الصناعة                                 |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٠-٣ برامج للمزارعين والصيادين.                   |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١١-٣ برامج للزراعات المسطحة.                      |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٢-٣ برامج الشرطة                                 |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٣-٣ برامج السياحة                                |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٤-٣ برامج حول المياه.                            |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٥-٣ رسائل توعوية.                                |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٦-٣ رسائل.                                       |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٧-٣ برامج واتصال وزارات أخرى.                    |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٨-٣ الدراسات التسمية الاجتماعية / اقتصادية. الخ. |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٩-٣ برامج ومواد أخرى.                            |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | المجموع   |
|                   |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي  |

| الترتيب | النسبة<br>النسبة | الإجمالي |   | الفترة الرابعة<br>١٠/٩ - ١٢/٩ |   | الفترة الثالثة<br>٧/٩ - ٩/٩ |   | الفترة الثانية<br>٤/٩ - ٦/٩ |   | الفترة الأولى<br>١/٩ - ٣/٩ |   | المجموع                             |
|---------|------------------|----------|---|-------------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|----------------------------|---|-------------------------------------|
|         |                  | د        | ث | د                             | ث | د                           | ث | د                           | ث | د                          | ث |                                     |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | رابعاً: المواد الثقافية             |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ١-٤ البرامج الثقافية العامة.        |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٢-٤ برامج العلوم والتكنولوجيا.      |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٣-٤ برامج الأدب والفن.              |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٤-٤ برامج الفنون بصفة عامة.         |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٥-٤ البرامج التاريخية (تشمل التراث) |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٦-٤ البرامج الأدبية                 |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٧-٤ برامج التراث الوطني             |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ١-٧-٤ برامج التراث الوطني العامة.   |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٢-٧-٤ البرامج التاريخية الوطنية.    |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٣-٧-٤ الفنون الوطنية التقليدية.     |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٤-٧-٤ مواد أخرى.                    |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | ٨-٤ مواد أخرى                       |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | المجموع                             |
|         |                  |          |   |                               |   |                             |   |                             |   |                            |   | الإجمالي                            |

| الترتيب | النسبة<br>التيبة | الإجمالي |   |   | الدورة الرابعة<br>١٠/١ - ١٢/٣٩ |   |   | الدورة الثالثة<br>٧/١ - ٩/٣٠ |   |   | الدورة الثانية<br>٤/١ - ٦/٣٠ |   |   | الدورة الأولى<br>١/١ - ٣/٣١ |   |   | الملاحظات                           |
|---------|------------------|----------|---|---|--------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|-------------------------------------|
|         |                  | س        | ث | د | س                              | ث | د | س                            | ث | د | س                            | ث | د | س                           | ث | د |                                     |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | البريدان                            |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | مختصاً: البرامج الموجهة للأطفال:    |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٥ برامج الأطفال.                  |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٥ رسم مصورة:                      |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٢-٥ مسابقات دراج الرسم المصورة    |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | النتيجة باللقب المصورة.             |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٢-٥ مسابقات دراج الرسم المصورة    |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الملاحظة باللقب المصورة.            |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣-٢-٥ مسابقات دراج الرسم المصورة    |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الملاحظة باللقب الأجنبي.            |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤-٢-٥ رسم مصورة أخرى                |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣-٥ مسابقات الأطفال (تقبل بشي)      |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤-٥ المسرحيات الموجهة للأطفال.      |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٥-٥ مسابقات الأطفال (تقبل القلائد). |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٦-٥ أغاني الأطفال                   |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٧-٥ مراد أخرى تذكر:                 |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الملاحظة                            |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي                            |

| الترتيب | الاسم<br>الترتيب | الإجمالي |   | الدورة الرابعة<br>١٠/١ - ١٢/٣١ |   | الدورة الثالثة<br>٧/١ - ٩/٣٠ |   | الدورة الثانية<br>٤/١ - ٦/٣٠ |   | الدورة الأولى<br>١/١ - ٣/٣١ |   | الملاحظات                           |
|---------|------------------|----------|---|--------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|---|-----------------------------|---|-------------------------------------|
|         |                  | س        | د | س                              | د | س                            | د | س                            | د | س                           | د |                                     |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | سادسة: المواد التعليمية والنوعية:   |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ١-١ تنمية عامة                      |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٢-١ برامج السلوكيات                 |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٣-١ النتائج الوسيطة أو النهائية     |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٤-١ تعلم اللغات.                    |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٥-١ محو الأمية                      |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٦-١ التعليم المرفق                  |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٧-١ المساعدات الدراسية والعامية حول |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | النتائج الدراسية                    |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | ٨-١ مواد أخرى:                      |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | المجموع                             |
|         |                  |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |   | الإجمالي                            |

[illegible]



| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الدورة الأولى |   | الدورة الثانية |   | الدورة الثالثة |   | الدورة الرابعة |   | الدورة الخامسة |   | الدورة السادسة |   | الدورة السابعة |   | المجموع                                   |
|---------|----------------|----------|---|---------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|---|
|         |                | أ        | ب | أ             | ب | أ              | ب | أ              | ب | أ              | ب | أ              | ب | أ              | ب | أ              | ب |   |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ثابتاً: المواد الدراسية والفنية:          |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١-٨ المصنعي والبناء، والمعدات الكهربائية. |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٢-٨ برامج الترميم.                        |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٣-٨ الأفلام العربية.                      |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٤-٨ الأفلام التلفزيونية.                  |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٥-٨ الأفلام الأجنبية.                     |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٥-٨ المسلسلات العربية.                    |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٦-٨ المسلسلات المبنية.                    |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٧-٨ المسلسلات الأجنبية.                   |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٨-٨ التمثيلات العربية.                    |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ٩-٨ التمثيلات الأجنبية.                   |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٠-٨ المسرحيات.                           |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١١-٨ المسابقات الترفيهية.                 |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | ١٢-٨ مواد أخرى تترك:                      |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | المجموع                                   |
|         |                |          |   |               |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   |                |   | الإجمالي المسموح                          |



| الدرجة | الدرجة الثانية | الإجمالي |   |   | الدرجة الرابعة |   |   | الدرجة الثالثة |   |   | الدرجة الثانية |   |   | الدرجة الأولى |   |   | المجموع                           |
|--------|----------------|----------|---|---|----------------|---|---|----------------|---|---|----------------|---|---|---------------|---|---|-----------------------------------|
|        |                | د        | ن | م | د              | ن | م | د              | ن | م | د              | ن | م | د             | ن | م |                                   |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | المجموع                           |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | مجموع: فترات الربط ومعرض المراجع: |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | ١-١٠ فترات الربط.                 |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | ٢-١٠ معرض المراجع.                |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | ٣-١٠ أخرى تذكر:                   |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | المجموع                           |
|        |                |          |   |   |                |   |   |                |   |   |                |   |   |               |   |   | الإجمالي                          |

| الترتيب | النسبة<br>القرية | الإجمالي |   |   | الفترة الزمنية<br>١٢/٣١ - ١٠/١ |   |   | الفترة الثالثة<br>٩/٣٠ - ٧/١ |   |   | الفترة الثانية<br>٦/٣٠ - ٤/١ |   |   | الفترة الأولى<br>٣/٣١ - ١/١ |   |   | البيان                |
|---------|------------------|----------|---|---|--------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|-----------------------|
|         |                  | ١        | ٢ | ٣ | ١                              | ٢ | ٣ | ١                            | ٢ | ٣ | ١                            | ٢ | ٣ | ١                           | ٢ | ٣ |                       |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | مادى حقير، أخفى بذكره |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | البيان                |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي              |
|         |                  |          |   |   |                                |   |   |                              |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي              |

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الدورة الرابعة<br>١٠/١ - ١٢/٣١ |   | الدورة الثالثة<br>١/١ - ٣٠/٩ |   | الدورة الثانية<br>١/٨ - ٣٠/٩ |   | الدورة الأولى<br>١/١ - ٣١/٣ |    | المجموع                               |
|---------|----------------|----------|---|--------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|---|-----------------------------|----|---------------------------------------|
|         |                | ١        | ٢ | ٣                              | ٤ | ٥                            | ٦ | ٧                            | ٨ | ٩                           | ١٠ |                                       |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ١- إجمالي المواد الإخبارية.           |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٢- إجمالي المواد الدينية.             |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٣- إجمالي المواد التوعوية.            |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٤- إجمالي المواد الثقافية.            |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٥- إجمالي المواد المرجعية للأطفال.    |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٦- إجمالي المواد التعليمية والتربوية. |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٧- إجمالي برامج الرياضة والشباب.      |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٨- إجمالي المواد الترفيهية والفنية.   |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ٩- إجمالي الإصدارات الجارية.          |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ١٠- إجمالي فقرات الربط وعرض البرامج.  |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | ١١- أخرى تذكر:                        |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | المجموع                               |
|         |                |          |   |                                |   |                              |   |                              |   |                             |    | الإجمالي                              |

٥- نموذج الكشف المقارن بين دورتين براميجين أو عامين .....  
لبرامج إذاعة / تلفزيونية .....

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الدورة الثانية <sup>١</sup> |   | الدورة الأولى <sup>٢</sup> |   | المبيان  |
|---------|----------------|----------|---|-----------------------------|---|----------------------------|---|--|
|         |                | م        | ث | ١/٣٠ - ٤/٨                  | ٥ | ٦/٣١ - ٧/٨                 | ٥ |  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | أولاً: المواد الإخبارية  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ١-١ نشرات أخبار (تضمن البرامج ودرجتها الإخبارية) ١٠.                             |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٢-١ رسائل الزيارات والمقابلات  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٣-١ برامج الخيرية (تشمل برامج الاحتفالات الخيرية والسياسية)                      |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٤-١ رسائل إخبارية  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٥-١ برامج مسابقات  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ١-٥-١ برامج مسابقات وطنية وتكريمية   |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٢-٥-١ برامج مسابقات أخرى تكريمية   |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٣-١ برامج مجتمعية، ثقافية والتعليمية   |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ١-٩-١ التسجيل الكامل وتاريخ جلسات مجلس الشورى والتعبير                           |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٢-٩-١ برامج ترفيهية، اجتماعات وأنشطة مجلس الشورى والتعبير وما يتعلق بها من أنشطة |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٧-١ أقوال الصحف  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٨-١ تقارير عن وكالات الأنباء العالمية.   |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | ٩-١ برامج ومواد إخبارية أخرى تكريمية   |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | المجموع  |
|         |                |          |   |                             |   |                            |   | الإجمالي   |

(هـ) أعداد د. عاطف عدس السيد.  
في حالة تحويله إلى كشف مقارن بين عامين يستعمل بالفترة الأولى العام الأول وبالفترة الثانية العام الثاني.

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الدورة الثانية<br>١/٤ - ٦/٤ |   |   | الدورة الأولى<br>١/١ - ١٢/٢ |   |   |                                |
|---------|----------------|----------|---|---|-----------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|--------------------------------|
|         |                | م        | د | ت | م                           | د | ت | م                           | د | ت |                                |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | البيان                         |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ثانياً : المواد العلمية        |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ١-٢ حلل القرآن الكريم والأركان |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٢-٢ أبحاث دينية                |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٣-٢ برامج دينية                |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٤-٢ أدمية وأبحاث دينية         |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٥-٢ إلهيات خارجية دينية        |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٦-٢ الدراسات الدينية           |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٧-٢ ندوات دينية                |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٨-٢ المسابقات الدينية          |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | ٩-٢ برامج ومواد دينية أخرى:    |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | المجموع                        |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                             |   |   | الإجمالي                       |

(١) ت = ثانية. \* د = دقيقة. \* م = ساعة.

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   |   |    | الفترة الأولى ١/٨ - ٣/٢١ |   |   |   |    | الميزان  |
|---------|----------------|----------|---|---|---|----|--------------------------|---|---|---|----|--|
|         |                | أ        | ب | ج | د | هـ | أ                        | ب | ج | د | هـ |  |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ثالثاً: البرامج التوعوية                                       |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ١-٣ برامج توعوية عامة.   |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٢-٣ البرامج التوعوية:  |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ١-٢-٣ البرامج التوعوية العامة                                  |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٢-٢-٣ البرامج التوعوية حول التراث الوطني                       |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٣-٣ البرامج وإدارة الاقتصادية:                                 |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ١-٣-٣ المشتريات وانعاش لمر الاقتصادية (ضمن النفقات الاختيارية) |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٢-٣-٣ برامج الاقتصاد والمال                                    |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٤-٣ البرامج الصحية   |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٥-٣ برامج البلديات والبيئة:                                    |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ١-٥-٣ برامج البيئة   |
|         |                |          |   |   |   |    |                          |   |   |   |    | ٢-٥-٣ برامج البلديات   |



[illegible]

| الترتيب | الصفة<br>الغنية | الإجمالي |   |   | الفترة الثانية<br>١/٤ - ١/٢٠ |   |   | الفترة الأولى<br>١/١ - ١/٢٠ |   |   | المجموع                              |
|---------|-----------------|----------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|--------------------------------------|
|         |                 | س        | د | ت | س                            | د | ت | س                           | د | ت |                                      |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | رابعاً: المواد الثقافية              |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٤ البرامج الثقافية العامة.         |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٤ برامج المعلم والتكنولوجيا.       |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣-٤ برامج الأدب واللغة.              |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤-٤ برامج الدين وحضنة عامة.          |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٥-٤ الدراما التاريخية (تشمل البرامج) |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٦-٤ الدراما الأدبية                  |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٧-٤ برامج التراث الوطني              |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١-٧-٤ برامج التراث الوطني العامة.    |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢-٧-٤ الدراما التاريخية الوطنية.     |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣-٧-٤ التراث الوطنية التقليدية.      |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤-٧-٤ مواد أخرى.                     |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٨-٤ مواد أخرى.                       |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | المجموع                              |
|         |                 |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي                             |

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الفترة الثانية ٦/٢٠ - ٤/٨ |   |   | الفترة الأولى ٣/٢٩ - ١/٨ |   |   | البيان   |
|---------|----------------|----------|---|---|---------------------------|---|---|--------------------------|---|---|--|
|         |                | أ        | ب | ج | أ                         | ب | ج | أ                        | ب | ج |  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | عاماً: البرامج الموجهة للأطفال:                              |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ١-٥ برامج الأطفال.   |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٢-٥ رسم متحركة:  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ١-٢-٥ مسلسلات دراما الرسوم المتحركة المنتجة باللغة العربية.  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٢-٢-٥ مسلسلات دراما الرسوم المتحركة المنتجة باللغة العربية.  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٣-٢-٥ مسلسلات دراما الرسوم المتحركة المنتجة باللغة الأجنبية. |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٤-٢-٥ رسوم متحركة أخرى                                       |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٣-٥ مسلسلات الأطفال (تقبل بشي)                               |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٤-٥ السرحات الموجهة للأطفال.                                 |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٥-٥ مسابقات الأطفال (تشمل القواعد).                          |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٦-٥ أغاني الأطفال  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٧-٥ مواد أخرى تترك:  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | ٨-٥  |
|         |                |          |   |   |                           |   |   |                          |   |   | الإجمالي   |

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الفترة الثانية<br>٤/١ - ٦/٢ |   | الفترة الأولى<br>١/٨ - ٣/١١ |   | المبيان   |
|---------|----------------|----------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|---|
|         |                | د        | ن | د                           | ن | د                           | ن |   |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ساهموا: المواد التعليمية والتدريبية:                  |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ١-٩ تدريبية عامة                                      |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٢-٩ برامج السكرتاريات                                 |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٣-٩ المناهج الدراسية أو الجامعية                      |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٤-٩ تعلم اللغات.                                      |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٥-٩ مسر الأمية  |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٦-٩ التعلم الحرفي                                     |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٧-٩ المساهمات المدرسية والجامعية حول المناهج الدراسية |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | ٨-٩ مواد أخرى:  |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | المساهمة  |
|         |                |          |   |                             |   |                             |   | الإجمالي  |

| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   | الدورة العادية*<br>١/٢٠ - ٤/١ |   | الدورة الأولى*<br>١/٢١ - ٣/١ |   | الميزان                   |
|---------|----------------|----------|---|-------------------------------|---|------------------------------|---|---------------------------|
|         |                | د        | ث | د                             | ث | د                            | ث |                           |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | سابعاً: البرامج الرياضية: |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | ١-٧ البرامج الرياضية:     |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | ٢-٧ المباريات الرياضية *  |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | ٣-٧ برامج الشباب          |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | ٤-٧ برامج أخرى تذكر:      |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   |                           |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | المجمعة                   |
|         |                |          |   |                               |   |                              |   | الإجمالي                  |



| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الفترة الثانية<br>١/٣ - ٤/١ |   |   | الفترة الأولى<br>١/١ - ٣/٣ |   |   | المبيان   |
|---------|----------------|----------|---|---|-----------------------------|---|---|----------------------------|---|---|---|
|         |                | س        | د | ت | س                           | د | ت | س                          | د | ت |   |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                            |   |   | تاسعاً، الإعلانات التجارية؛<br>١-٩ الإعلانات التجارية |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                            |   |   | البيان  |
|         |                |          |   |   |                             |   |   |                            |   |   | الإجمالي  |

| الدرجة | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الدرجة الثانية <sup>١</sup><br>١/١ - ٥/١ |   |   | الدرجة الأولى <sup>٢</sup><br>١/١ - ٣/٣ |   |   | المجموع   |
|--------|----------------|----------|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
|        |                | ١        | ٢ | ٣ | ١  | ٢ | ٣ | ١                                       | ٢ | ٣ |   |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   | مجموعاً: نظرات الربط ومرض الرباط:<br>١-١ نظرات الربط. |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   | ٢-١ مرض الرباط.                                       |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   | ٣-١ أخرى تذكّر:                                       |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   | المجموع   |
|        |                |          |   |   |  |   |   |   |   |   | الإجمالي للمجموع                                      |



| الترتيب | النسبة المئوية | الإجمالي |   |   | الفترة الأولى |   |   | الفترة الثانية |   |   | الفترة الثالثة |   |   | الملاحظات                |
|---------|----------------|----------|---|---|---------------|---|---|----------------|---|---|----------------|---|---|--------------------------|
|         |                | أ        | ب | ج | أ             | ب | ج | أ              | ب | ج | أ              | ب | ج |                          |
|         |                |          |   |   |               |   |   |                |   |   |                |   |   | البيان                   |
|         |                |          |   |   |               |   |   |                |   |   |                |   |   | جاء في دفتر: أخرى تذكير: |
|         |                |          |   |   |               |   |   |                |   |   |                |   |   | المجلس                   |
|         |                |          |   |   |               |   |   |                |   |   |                |   |   | الإجمالي                 |

| الترتيب | النسبة<br>النسبة | الإجمالي |   |   | الدورة الثانية<br>١/٣٠ - ٤/١ |   |   | الدورة الأولى<br>١/١ - ٢/٣١ |   |   | المبيان                                 |
|---------|------------------|----------|---|---|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|---|
|         |                  | أ        | ب | ج | أ                            | ب | ج | أ                           | ب | ج |   |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١ - إجمالي المواد الاختبارية.           |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٢ - إجمالي المواد الدينية.              |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٣ - إجمالي المواد التمهيدية.            |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٤ - إجمالي المواد الثقافية.             |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٥ - إجمالي المواد الموجهة للأطفال.      |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٦ - إجمالي المواد التمهيدية والتدريبية. |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٧ - إجمالي برامج الرياضة والشباب.       |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٨ - إجمالي المواد الترفيهية والفنية.    |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ٩ - إجمالي الإعلانات التجارية.          |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١٠ - إجمالي فترات الربط وعرض البرامج.   |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | ١١ - أخرى تذكر:                         |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | المجموع                                 |
|         |                  |          |   |   |                              |   |   |                             |   |   | الإجمالي                                |

مُدرّج

التقرير الشهري لبرامج إذاعة سلطنة عمان من يوم السبت الموافق ١٩٩٩/١١/٢٠ إلى يوم الجمعة ١٩٩٩/١١/٢٦ م

| البيان                          | السبت |     |     | الأحد |     |     | الاثنين |     |     | الثلاثاء |     |     | الأربعاء |     |     | الجمعة |     |     | الإجمالي |     |       | الوقت<br>ب.م.د |
|---------------------------------|-------|-----|-----|-------|-----|-----|---------|-----|-----|----------|-----|-----|----------|-----|-----|--------|-----|-----|----------|-----|-------|----------------|
|                                 | ت     | د   | س   | ت     | د   | س   | ت       | د   | س   | ت        | د   | س   | ت        | د   | س   | ت      | د   | س   | ت        | د   | س     |                |
| ١- إيجل البراء الأجنبية         | ٥٤    | ٣   | ٤   | ١٤    | ٤   | ٤   | ٤       | ٤   | ٤   | ٤        | ٤   | ٤   | ١٩       | ٤   | ٤   | ٥٤     | ٣   | ٤   | ٢٨       | ٢٨  | ١٧/٢٤ | ٤              |
| ٢- إيجل البراء الأجنبية         | ٣٣    | ٤   | ٤   | ٣١    | ٤   | ٤   | ١٤      | ٤   | ٤   | ٤        | ٤   | ٤   | ١١       | ٤   | ٤   | ٣١     | ٥   | ٤   | ٤٩       | ٣٩  | ١٨/١١ | ٢              |
| ٣- إيجل البراء القومية          | ٣١    | ٣   | ٤   | ٦     | ٤   | ٤   | ٣٣      | ٣   | ٣   | ٣٩       | ٣   | ٣   | ٥٩       | ٤   | ٣   | ٢      | ٢   | ٤   | ١٥       | ١٥  | ١٨/٢٢ | ٥              |
| ٤- إيجل البراء القومية          | ٥٥    | ٤   | ٤   | ٥     | ٤   | ٤   | ٢٠      | ٤   | ٤   | ١٤       | ٥   | ١٤  | ١٩       | ٣   | ٢١  | ٤      | ٢٨  | ٤   | ٢٨       | ٢٨  | ١٧/٢٥ | ٣              |
| ٥- إيجل البراء للبرحة الأطفال   | ٢٠    | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠    | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠      | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠       | ٢٠  | ٢٠  | -        | -   | -   | -      | -   | -   | -        | -   | ١٧/٢٨ | ١              |
| ٦- إيجل البراء الأجنبية العربية | ٥٠    | ٥٠  | ٥٠  | ٥٠    | ٥٠  | ٥٠  | ٥٠      | ٥٠  | ٥٠  | ٥٠       | ٥٠  | ٥٠  | ٢٠       | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠     | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠       | ٢٠  | ١٧/٢٤ | ١              |
| ٧- إيجل برامج الرياضة والشباب   | ٢٠    | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠    | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠      | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠       | ٢٠  | ٢٠  | ١٥       | ١٥  | ١٥  | ٢٠     | ٢٠  | ٢٠  | ٢٠       | ٢٠  | ١٨/٤٤ | ٨              |
| ٨- إيجل البراء القومية والتربية | ٥٤    | ٤   | ٤   | ٥٠    | ٤   | ٤   | ٤٤      | ٤   | ٤   | ٤٤       | ٤   | ٤٤  | ١٥       | ١٥  | ١٥  | ٣٧     | ٤   | ٤   | ١١       | ٣٧  | ١٢/١٣ | ١              |
| ٩- إيجل الإذاعات الخاصة         |       |     |     |       |     |     |         |     |     |          |     |     | -        | -   | -   |        |     |     |          |     |       |                |
| ١٠- إيجل نشرات البرحة وموسيقى   | ٢٨    | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨    | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨      | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨       | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨       | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨     | ٢٨  | ٢٨  | ٢٨       | ٢٨  | ١٧/٢٤ | ٧              |
| البرامج                         |       |     |     |       |     |     |         |     |     |          |     |     |          |     |     |        |     |     |          |     |       |                |
| ١١- أنثري مكر                   |       |     |     |       |     |     |         |     |     |          |     |     |          |     |     |        |     |     |          |     |       |                |
| المجموع                         | ٣١٠   | ١٨٥ | ١٨٥ | ٢١١   | ٢١٤ | ٢١٤ | ٢٤٠     | ٢٤٠ | ٢٤٠ | ٢٤٠      | ٢٤٠ | ٢٤٠ | ١٨٥      | ٢١١ | ٢١١ | ٢٤٠    | ٢٤٠ | ٢٤٠ | ١٨٥      | ١٨٥ | ١٨٥   | ١٧/٢٠          |
| الإجمالي                        | -     | -   | -   | -     | -   | -   | -       | -   | -   | -        | -   | -   | -        | -   | -   | -      | -   | -   | -        | -   | -     | ١٧/٢٠          |



## النموذج السادس

### نماذج من الخرائط البرمجية للإذاعة والتلفزيون

#### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الدارس بوجود أشكال مختلفة للخرائط البرمجية بعضها يقسم الخريطة أفقياً بالأيام ورأسياً بأوقات البث، وبعضها بعكس هذا التقسيم، وتعريفه كذلك بالثوابت والمتغيرات فى هذه الخرائط.
- ٢- تعريف الدارس بوجود خرائط للدورات البرمجية العامة (وعادة مدتها ثلاثة أشهر) وخرائط للدورات البرمجية الخاصة (مثل دورة شهر رمضان المبارك).
- ٣- تعريف الدارس بنماذج من خرائط الدورات البرمجية للقنوات والمحطات العامة وللقنوات والمحطات المتخصصة مثل: قنوات النيل المتخصصة: للأخبار، للتعليم (بأنواعها)، للدراما، للمتنوعات... الخ.
- ٤- تعريف الدارس بالبرنامج التنفيذي الأسبوعى ومكوناته، والبرنامج التنفيذي اليومى ومكوناته.
- ٥- تدريب الطلاب على إعداد خريطة برمجية لدورة برمجية عامة أو خاصة بتحديد المكونات الرأسية والأفقية، وإدخال الثوابت عليها مثل: الفترات الاختيارية، المسلسلات، السهرة... الخ.
- ٦- تعريف الطلاب بتوافر الخرائط البرمجية للمحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية فى مواقعها بشبكة المعلومات الإلكترونية (الانترنت)، وتكليفهم بإجراء بحوث المنافسين حول بنود التخطيط البرامجى الذى تتميز به كل محطة أو قناة تلفزيونية من خلال دراسة خرائطها المتوافرة على الانترنت.

قوله  
 ١٩٩٩ - ١٩٩٩  
 ١٩٩٩ - ١٩٩٩  
 ١٩٩٩ - ١٩٩٩

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ | ٣٣ | ٣٤ | ٣٥ | ٣٦ | ٣٧ | ٣٨ | ٣٩ | ٤٠ | ٤١ | ٤٢ | ٤٣ | ٤٤ | ٤٥ | ٤٦ | ٤٧ | ٤٨ | ٤٩ | ٥٠ | ٥١ | ٥٢ | ٥٣ | ٥٤ | ٥٥ | ٥٦ | ٥٧ | ٥٨ | ٥٩ | ٦٠ | ٦١ | ٦٢ | ٦٣ | ٦٤ | ٦٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٧٠ | ٧١ | ٧٢ | ٧٣ | ٧٤ | ٧٥ | ٧٦ | ٧٧ | ٧٨ | ٧٩ | ٨٠ | ٨١ | ٨٢ | ٨٣ | ٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ٨٧ | ٨٨ | ٨٩ | ٩٠ | ٩١ | ٩٢ | ٩٣ | ٩٤ | ٩٥ | ٩٦ | ٩٧ | ٩٨ | ٩٩ | ١٠٠ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ | ٣٣ | ٣٤ | ٣٥ | ٣٦ | ٣٧ | ٣٨ | ٣٩ | ٤٠ | ٤١ | ٤٢ | ٤٣ | ٤٤ | ٤٥ | ٤٦ | ٤٧ | ٤٨ | ٤٩ | ٥٠ | ٥١ | ٥٢ | ٥٣ | ٥٤ | ٥٥ | ٥٦ | ٥٧ | ٥٨ | ٥٩ | ٦٠ | ٦١ | ٦٢ | ٦٣ | ٦٤ | ٦٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٧٠ | ٧١ | ٧٢ | ٧٣ | ٧٤ | ٧٥ | ٧٦ | ٧٧ | ٧٨ | ٧٩ | ٨٠ | ٨١ | ٨٢ | ٨٣ | ٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ٨٧ | ٨٨ | ٨٩ | ٩٠ | ٩١ | ٩٢ | ٩٣ | ٩٤ | ٩٥ | ٩٦ | ٩٧ | ٩٨ | ٩٩ | ١٠٠ |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ | ٣٣ | ٣٤ | ٣٥ | ٣٦ | ٣٧ | ٣٨ | ٣٩ | ٤٠ | ٤١ | ٤٢ | ٤٣ | ٤٤ | ٤٥ | ٤٦ | ٤٧ | ٤٨ | ٤٩ | ٥٠ | ٥١ | ٥٢ | ٥٣ | ٥٤ | ٥٥ | ٥٦ | ٥٧ | ٥٨ | ٥٩ | ٦٠ | ٦١ | ٦٢ | ٦٣ | ٦٤ | ٦٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٧٠ | ٧١ | ٧٢ | ٧٣ | ٧٤ | ٧٥ | ٧٦ | ٧٧ | ٧٨ | ٧٩ | ٨٠ | ٨١ | ٨٢ | ٨٣ | ٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ٨٧ | ٨٨ | ٨٩ | ٩٠ | ٩١ | ٩٢ | ٩٣ | ٩٤ | ٩٥ | ٩٦ | ٩٧ | ٩٨ | ٩٩ | ١٠٠ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ | ٣٣ | ٣٤ | ٣٥ | ٣٦ | ٣٧ | ٣٨ | ٣٩ | ٤٠ | ٤١ | ٤٢ | ٤٣ | ٤٤ | ٤٥ | ٤٦ | ٤٧ | ٤٨ | ٤٩ | ٥٠ | ٥١ | ٥٢ | ٥٣ | ٥٤ | ٥٥ | ٥٦ | ٥٧ | ٥٨ | ٥٩ | ٦٠ | ٦١ | ٦٢ | ٦٣ | ٦٤ | ٦٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٧٠ | ٧١ | ٧٢ | ٧٣ | ٧٤ | ٧٥ | ٧٦ | ٧٧ | ٧٨ | ٧٩ | ٨٠ | ٨١ | ٨٢ | ٨٣ | ٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ٨٧ | ٨٨ | ٨٩ | ٩٠ | ٩١ | ٩٢ | ٩٣ | ٩٤ | ٩٥ | ٩٦ | ٩٧ | ٩٨ | ٩٩ | ١٠٠ |

برنامج التنفيذ ليوم السبت ١١-١١-٢٠٠٠

الوقت من ٩ إلى ٩ من ٩ إلى ٧

|          |                                       |             |             |          |                                |
|----------|---------------------------------------|-------------|-------------|----------|--------------------------------|
| م. الميخ | رانيا الزبيدي                         | الطبيب صبرى | م. عبد الله | ياسر حلي | سحر شاذيه وقتة تليبه محمد سامي |
| م. الميخ | فاروق شريف                            | دعاء حسن    | م. عبد الله | ياسر حلي | سحر شاذيه وقتة تليبه محمد سامي |
| م. الميخ | سماة شبيب                             |             |             |          |                                |
| م. الميخ | نور الدين                             |             |             |          |                                |
| م. الميخ | سعيد مصطفى ابي حسن ادينا رافع         |             |             |          |                                |
| م. الميخ | مها الشامي                            |             |             |          |                                |
| م. الميخ | رحاب - نعيم                           |             |             |          |                                |
| م. الميخ | صلاح عيسى رافع ابي حنيد يوسف بيبي حسن |             |             |          |                                |
| م. الميخ | زياد احمد                             |             |             |          |                                |
| م. الميخ | زياد احمد                             |             |             |          |                                |
| م. الميخ | محمد عماد - احمد ابراهيم              |             |             |          |                                |
| م. الميخ | رميت تليبه                            |             |             |          |                                |
| م. الميخ | وفاء زكي                              |             |             |          |                                |
| م. الميخ | حسن ابر شادي                          |             |             |          |                                |
| م. الميخ | محمد توفيق                            |             |             |          |                                |

شروط الاشتراك fill-in

- ١- طرح الله الاولي قبل وبعد الفلصه في شريط ١١/٢٠/٢٠٠٠ من ٧ إلى ٩
- ٢- ادعيه عبد الحليم حافظ ١٢/١٧/٩٠ ادعيه عبدالوهاب ١٢/١٧/٩٠
- ٣- توبيهات ثلث البيه من مسكن بالقيديو
- ٤- توبيهات وزارة الاشغال والمورود المقايه ٥ نيل مسكن ج ١
- ٥- توبيهات محو الاميه ٢- شريط ١٠/١٨١
- ٦- دليل تسجيلي ٤ ق ش / مسكن بالقيديو - فراج تبيعه قديمي
- ٧- لوجي ١٨١/٢٣/٩٠ لوجي ٨٠٠/١٠/١٠٠٠ fill-in
- ٨- ملحقه ١ - اهل حاله اعداد برنامج صباح اخر نالقي تلي بالترتيب كل اسوع برنامج
- ٩- استام الارسل ٤,٣٠ صباحا ٣- عدد ١٢ ملحقه موسيقيه مدد كل ميه ٥ ق
- ٤- مدظر طبعه في ٢٧٣٠٨ ٥- في ١٠٨٨٦/٦٠ ٦- ارضي الاسلام ش ١١٤٩٨ ٦٠٠٠٠
- ٦- مخرج مدنا بتا القطع على ميه لاجر حيد او فنيه البرنامج

| الوقت   | المصادر  | العدد | التفاصيل                              |
|---------|--|-------|---------------------------------------|
| ٥,٣٠    | نجمية الهندسة + موسيقى   | ١٤,٠  | على سفارية الهندسة                    |
| ٥,٤٤    | شانه الاتحاد + شاره في ١ والجن المميز  | ٦,٠٠  | م/م                                   |
| ٥,٤٥    | القران الكريم  | ٥,٠٥  | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج (٢٣,٤٥)               |
|         | مع مائيس من سورة / في عيون   |       | نكوة الفصح / على حزب                  |
| ٥,٥٠    | موسيقى   | ٩,٠   | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
| ٥,٥١    | برنامج للاطعام   | ٦,٠٢٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | الموضوع / عرض القلب / على رمزي   |       | أحد مقدار خمسة ** فراج محمد أبو الفتح |
| ٧,٠٠    | برنامج صباح الخير والصبر والتمسك   | ١٨,٠٠ | مستوفية الاجاز                        |
|         | فقره احتلايه لاختل صباح الخير والصبر   |       | مستوفية لاجاز                         |
| ١٠,٠٠   | نشاهد اليوم على في   | ٥,٠٠  | م/م                                   |
| ١٠,٠٥   | مكتبة / تقديم برنامج الاطفال   | ١,٠٠  | م/م                                   |
| ١٠,٠٦   | برنامج نجوم المسك  | ٣٠,٠٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | تقديم : سمية مصطفى ** فراج : عبد الرحمن عيسى                                       |       |                                       |
| ١٠,٣٦   | برنامج الاطفال يحكي ان   | ١٥,٠٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | تقديم : نشوى القنادي * فراج : الهام الزهرى   |       | تكرات لاجاز فوجت كروك على الجوز       |
| ١٠,٥١,٠ | برنامج قرآنك وشركك   | ١٤,٠٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | اعداد : لادن رافع / تقديم : مها حسن / فراج : فاطمة الشويبي                         |       |                                       |
| ١١,٠٠   | علاوين الاطفال + متابعه  | ٢,٠٠  | م/م                                   |
| ١١,٠٧   | برنامج المختار ع صباير   | ١٤,٠٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | اعداد / اصلاح محمد محمود / تقديم / فراج : فراج : سمية عبد فرح                      |       |                                       |
| ١١,٢١   | برنامج قرصنا الطيبه  | ١٤,٠٠ | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | الموضوع / ابراهيم ابراهيم / اعداد : اعداد وتقديم : محمد محمود / فراج : فراج : سمية |       |                                       |
| ١١,٣٥   | برنامج فوز الامان  | ٢,٠٠  | ش/م ١٩٨٧/٦-١٠ ج                       |
|         | الموضوع : لادن رافع / تقديم : فاطمة / اعداد : محمد محمود / فراج : فراج : سمية      |       |                                       |
|         | تقديم / عبد القادر مصطفى / اعداد وتقديم : اعداد وتقديم : فراج : فراج : سمية        |       |                                       |



| الوقت   | المسألة                             | المدة  | التفاصيل               |
|---------|-------------------------------------|--------|------------------------|
| ٥,٣٠    | تجربة الجندسة + موسيقى              | ١٤,٠٠  | على مستوى فيس          |
| ٥,٤٤    | شاره الاتحاد + شراء ق ١ ولس المير   | ١,٠٠٠  | س/١                    |
| ٥,٤٥    | القران الكريم                       | ٥,٠٥   | ش/١٦٨٧/١٠٠٠ ج ١ (٢٣,٥) |
|         | مع مائيس من سورة / في صرلى          |        | ٥٠٠                    |
| ٥,٥٠    | صون اسلاميه                         | ٩,٠٠   | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
| ٥,٥٩    | برامج للاطفال فقط                   | ٦٠,٢٠٠ | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | الموضوع / عرض / كتاب / ايدى على رضى |        | ٥٠٠                    |
|         | ٥٠٠                                 |        | ٥٠٠                    |
| ٧,٠٠    | برنامج صباح الخير والعصر            | ١٨,٠٠  | س/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | نظمه اعلاميه داخل صباح الخير والعصر | ٥,٠٠   | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
| ١٠,٠٠   | نشاهد اليوم على ق ١                 | ٥,٠٠   | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
| ١٠,٠٥   | مذيعه تقديم برنامج الاطفال          | ١,٠٠   | س/١                    |
| ١٠,٠٦   | برنامج تجرد المستقلين               | ٢,٠٠   | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | تقديم : سميه مصطفى                  |        | ١٥,٠٠                  |
| ١٠,٣٦   | برنامج الاطفال                      | ١٥,٠٠  | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | تقديم : نسوى القادى                 |        | ١٤,٠٠                  |
| ١٠,٥١,٠ | برنامج قرآنهات وعرفه                | ١٤,٠٠  | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | اعداد / المان راجح                  |        | ٢,٠٠                   |
| ١١,٠٠   | علاوين الاخبار + مثاليه             | ٢,٠٠   | س/١                    |
| ١١,٠٧   | برنامج المفترع الصغير               | ١٤,٠٠  | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | اعداد / اصلاح محمد محمود            |        | ١٤,٠٠                  |
| ١١,٢١   | برنامج فريضة الطيبه                 | ١٤,٠٠  | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | الموضوع / اذنه فتاح شكر             |        | ٢,٠٠                   |
| ١١,٣٥   | برنامج قوافل الاملين                | ٢,٠٠   | ش/١٠٢٠٠/١٠٠٠           |
|         | الموضوع : نائل الصالح               |        | ٢,٠٠                   |
|         | تقديم / عبد القاب مصطفى             |        | ٢,٠٠                   |



| لوقت     | التمهاده                              | التمهاده | التفاصيل                       |
|----------|---------------------------------------|----------|--------------------------------|
| ١٤,٣٨,٣٠ | حان الآن موعد                         | ٠,٣٠     | م/د                            |
| ١٤,٣٩    | قاز قصير بصوت قشع/لانه قشع            | ٣,١٥     | ش/٢٨٤٧-١٠-١١-٢٠ (١٤,٣٠-١١,٢٠)  |
| ١٤,٤٢١٥  | من قوال الرسول (مصر)                  | ٠,٥٠     | ش/٢٦٦٠-١٠-١١-٢٠ (٥٥,٣٥-٥٥,١٥)  |
| ١٤,٤٣,٠٥ | لوجو ق/١ موسيقى خشوع + متكمبه         | ٠,٣٠     | م/د                            |
| ١٤,٤٩    | لفره اعلاويه بعد القيلم               | ٩,٠      | التفصيل بجدول الاعلانت         |
| ١٤,٥٨,٠  | لتويجهت ق/١                           | ٢,١      | م/د                            |
| ١٥,٠     | عناوين الاحبار                        | ٢,٠      | م/د ١١                         |
| ١٥,٠٣    | برناميج لمرءه دنيا                    |          | على مستوى له برامج قراء        |
|          | لفره اعلاويه لملك برناميج دنيا        | ١,٠      | التفصيل بجدول الاعلانت         |
| ١٥,٥٤    | ادعاء الانبياء سبقتا مرسى عليه السلام | ٥,٥٠     | ش/٢٣٥١-١٠-١١-٢٠ (١٢,٥٠-٣٣,٠٠٠) |
| ١٦,٠     | ظلمة الكفار                           | ٢,٠      | م/د ١١                         |
| ١٦,٠٢    | برناميج مساء الفجر                    |          |                                |
|          | لوجو ق/١ حرف دين + موسيقى صفر         |          |                                |
| ١٧,٠     | حان الآن موعد                         | ٠,٣٠     | م/د                            |
| ١٧,٠١,٠  | قاز لشرب بصوت قشع/مدهلس               | ٣,٥٠     | ش/٢٨٤٧-١٠-١١-٢٠ (٢٨,٣٥-٢٤,٤٥)  |
| ١٧,٠٤,٥٠ | من قوال الرسول (مصر)                  | ٠,٥٠     | ش/٢٦٦٠-١٠-١١-٢٠ (٥٥,٥٥-٥٥,١٠)  |
|          | لوجو ق/١ موسيقى خشوع                  | ٠,٣٠     | م/د                            |
| ١٧,٠٥    | ظلمة الكفار + متكمبه                  | ٢,٠      | م/د ١١                         |
| ١٧,٥٥    | لفره اعلاويه                          | ٥,٠      | التفصيل بجدول                  |



| لوقت   | المصدر   | العدد       | التفاصيل                          |
|--------|--|-------------|-----------------------------------|
| ۱۹,۴۷۰ | مقدمة تقديم : لقطه (۱۰) من مسلسل الحرية<br>- كلمات *                       | ۰,۲۰<br>۴۸۰ | س/۸<br>ش/۱۰/۲۹۵۸ ج ۲              |
|        | ميدان وحوار ايلي دور لفين ** بطوله /مسين فهمي حلا<br>ارواح : تصوير عود     |             | روحاني : محمود خليل - حسن حسن واث |
| ۲۰,۰   | عنوان الاخبار  | ۲,۰         | س/۱۱                              |
|        | لقرة اعلايه بللقه للمسل  | ۱,۰۰        | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
|        | لقرة اعلايه قبل تترات نهاية للمسل  | ۰,۴۵        | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
| ۲۰,۲۹  | لقرة اعلايه بدل للمسل  | ۱۱,۰        | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
| ۲۰,۵۰  | تتويه مشيخه الارهر   | ۱,۰         | ش/۱۱/۱۶۸۴                         |
| ۲۰,۵۱  | برنامج حديث الروح  | ۸,۴۵        | ش/۱۰/۲۰۶۸ ج ۱ ۱۰-۱۲-۱۰۰۱۵         |
|        | الوضوح / كلم والوري * شتحت /د. محمد عبدالمجيد ج<br>لقرة الاختيارية الاخيره | ۱۰,۰۰       | ش/۱۱/صوفيه الاخبار                |
| ۲۱,۰   | + برنامج لطيف وراء الاحداث   |             |                                   |
| ۲۲,۴۰  | لقرة اعلايه بدل القدره الاخباريه   | ۲,۰         | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
| ۲۲,۴۲  | تتويكات ق/ا مسلسلات مسيرات + لقطات   | ۲,۰         | س/۸                               |
| ۲۲,۴۵  | تتويكات القلام الحريره   | ۲,۰         | س/۸                               |
| ۲۲,۴۸  | تتويه تنظيم الاموره  | ۱,۰         | ش/المنش                           |
| ۲۲,۴۹  | فتوحه لقرابه الارض   | ۲,۲۰        | الفيديو ۱۱/۱۶/التوجه ۱۰-۱۰-۲۰۲۰   |
|        | ملح حرق قش الارز "الفراج : رقت رحيله                                       |             |                                   |
| ۲۲,۵۲  | برنامج خلف الامور  | ۳,۰         |                                   |
|        | اعداد /علاء محمود **** تقديم /زويه رشيد                                    |             | الفراج : د. خفي جفر               |
| ۲۳,۰   | عنوان الاخبار + متابعه   | ۲,۰         | ش/۱۱                              |
| ۲۳,۲۴  | رسالة مهرجان القاهرة السينمائي الدولي                                      | ۱,۵۰        |                                   |
| ۲۳,۲۸  | لقرة اعلايه قبل السيره   | ۱,۰         | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
|        | لقرة اعلايه بدل تترات بدليه المسره   | ۰,۲۰        | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
|        | لقرة اعلايه بدل تترات بدليه نادي السينما                                   | ۱,۰         | التفصيل بعنوان الاعلالت           |
| ۲۳,۵۰  | مقدمه تقديم المسره مع برنامج نادي السينما                                  | ۰,۲۰        | س/۸                               |

تابع السبت ١٩-١١-٢٠٠٠

١

| الوقت  | الاسماء   | المدة  | التفاصيل                |
|--------|---|--------|-------------------------|
|        | و التلاميذ المصريين بجوار الشمس   | ١٢٥٠   | ش/٨٩٩/٩٤٤+١٠٠٢٢٤٠ H     |
|        | بيلوفا / هل يوري / جويس بيلوش - كولين ثاو * لفرانج تشلوتز كاجالوس                     |        |                         |
|        | شيفل فكله مجده / د. محمود فرحاتي ثاب رئيس القلميه ديمت القسوي رئيس مكتب براءه لافرانج |        |                         |
| ملاحظه | احمد وتادوم / د. فريه شرف الدين * لفرانج: محي الدين جلال                              |        |                         |
|        | كوتاج علي ثكنه القويث وقنايل مست ويذاج دلا مته  |        |                         |
|        | فسره افراميه (عسكور الجته )   | ١٢٥٠   | ش/١٠٣٠٤-٦/١٠٣٠٥-٦       |
|        | لفرانج : محمد القسوي  |        |                         |
| ٢٤٠    | شاورين الاتيار * منكه   | ٢٠     | س/١١                    |
| ٢٠     | شاورين الاتيار * منكه   | ٢٠     | س/١١                    |
| ١٠٥٠   | الشيخ عكا في  | ٥٠     | س/٨                     |
| ٢٠٥٠   | مقورما الصديقيه   | ١٠٠    | س/١١                    |
| ملاحظه | الفرانج الا بده اعداء ٢٥-٢٥   |        |                         |
| ٢٠١٠   | مليه كليمه ١٢-١٢-١٩   | ٣٠     | س/٨                     |
|        | من الجرم القسوي   | ١٢٠    | ش/٢٠٦١١-٢٠٦١٢-٢٠٦١٣     |
|        | من المستطع المصري "عزيم جبران ستر"  | ملاحظه |                         |
|        | بيلوفا / جيسون ليس / ميشه مصري * لفرانج محمد صابر                                     |        |                         |
| ١٠١٤٠  | برانسج / دس القيا لفرانج / كير-لر   | ١٥٠    | ش/٨٠٧٩/٩٠٠              |
| ١٠٦٠   | كوتار القيا لفرانج مجده لكس   | ٥٠     | ش/٢٦١١/١٢٤٠             |
| ١٠٣٤٠  | الفرانج لكريم "موره القاسمي" ك سلاوة  | ٥٠     | ش/٢٤١١٣/٩٠٠ ج ١٠٠ (١٠٠) |
| ١٠٣٩٠  | الشيخ : ابو حنين جويش   | ٦٠     | س/٨                     |
| ١٠٤٠   | السلام القويثي * السلام   | ٦٠     | س/٨                     |
|        | خاتم الارسل والي عكاه   |        |                         |

مدير ادارة الاقتصاد / ايوبه عيسى مدير عام الاعداد والتوريد / اسامح السيد  
كلية بحسب ان "عمر حبه"

رئيس لقاعه الاولى / زينب سويلان

وزارة الإعلام  
المديرية العامة للإعلام  
والمكتبة  
قسم توثيق الوثائق

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| الأثنين ٢ / شعبان ١٤٢١ هـ | برنامج يوم / |
| ٢ / أكتوبر / ٢٠٠٠ م       | الموافق:     |

| الوقت | المادة  | العدد | رقم الشريحة |
|-------|---|-------|-------------|
| ١٢:٠٠ | وثائق الساعة + تعريف باليوم والتاريخ + السلام السلطاني + قراءة المصحف الجامعة | ١٠,٠٠ | ٧٨٧١٦       |
| ١٢:٠٣ | حديث الهجرة النبوية / النبوة / الفكر المصري بين الماضي والحاضر                | ١٥,٠٠ |             |
| ١٢:١٥ | برنامج / الفكر في الزاوية   |       |             |
| ١٢:٣٠ | الفتيان:  |       |             |
|       | حسابات  |       |             |
|       | (١) /   |       |             |
|       | (٢) /   |       |             |
| ١٢:٤٥ | برنامج / كلمات في صميم الليل - الحلقة ( ٢٠ )                                  | ١٥,٠٠ | ٧٠٣٣٨       |
| ١٣:٠٠ | موجز لأهم الأنباء   | ٥,٠٠  |             |
| ١٣:١٥ | برنامج / الساعة وشباب في قفلة الجميلة - الحلقة ( ١١٥ )                        | ٥,٠٠  | ٧٧١١٨       |
| ١٣:٣٠ | أغنية / آه يا بؤس   |       |             |
| ١٣:٤٥ | برنامج / من كنوز الثقافة المصرية - الحلقة ( ٢٩٤ )                             | ١٠,٠٠ | ٧٧١٢٩       |
| ١٣:٥٥ | أغنية / ليوندا  |       |             |
| ١٤:٠٥ | برنامج / أسماء وصحات الملك ( ٥ )  | ٣٠,٠٠ | ٧٧٠٣٠       |
| ١٤:٢٠ | الفتيان:  |       |             |
| ١٤:٣٥ | (١) /   |       |             |
| ١٤:٥٠ | (٢) /   |       |             |
| ١٥:٠٥ | برنامج / وهكذا... كانت البدايات - الحلقة ( ٢٠ )                               | ١٠,٠٠ | ٧٧٠٤٤       |
| ١٥:٢٥ | أغنية / مع طموح الحبيب  | ١٥,٠٠ |             |
| ١٥:٤٥ | الفتيان / يوسف بن تاشفين - الحلقة ( ٢٠ )                                      | ١٥,٠٠ | ٧٧١٢٨       |
| ١٥:٥٥ | أغنية /   | ١٥,٠٠ |             |

٢٠٠٠/١٠/٢٠

| الوقت | المدة | رقم الشريط | الملاحظات   |
|-------|-------|------------|---|
| ٢٠٠   | ١٠٠   | ٢١١-٤      | عرض فيلم التسمية  |
| ٢١٠   | ٥٠    |            | برئاض / المولدة مسجلة - المجلد ( ٢١٠ )                                      |
| ٢١٥   | ٥٠    |            | الفيضان / باطن لانيوي (١) / لا يمتد إلى السب (٢) - المجلد ( ٢٠ )            |
| ٢٢٠   | ٥٠    | ١٢٧٢٦      | ملاقي غار   |
| ٢٢٥   | ٥٠    |            | التيه / غاريا تسمى التي تاه   |
| ٢٣٠   | ٥٠    | ٥٢٢١       | برئاض / حديث الله - المجلد ( ٢٠ )   |
| ٢٣٥   | ٥٠    |            | المجودة إلى استديعتك الإلهية في مخط   |
| ٢٤٠   | ٥٠    |            | موجز لضم الأرياء  |
| ٢٤٥   | ٥٠    | ٢٦٥٥       | ١١) لبريال / تسمية ولما ليرة مملكة العبر وتسمى: عهد الفلاح زاهد             |
| ٢٥٠   | ٥٠    | ١٤٢٠       | ٢) حديث تسمى بتركون / بين العالم والكنيسة                                   |
| ٢٥٥   | ٥٠    |            | ٣) بده / الشيخ والبرص سعد الذرياني  |
| ٢٦٠   | ٥٠    |            | ٤) لكان العبر / زودة / عهد الله من ملكة العبيد                              |
| ٢٦٥   | ٥٠    | ٢٢٢٧٨      | ١) القرآن الكريم مكر من سورة / الجزء ( ٢٤ - ٢٩ )                            |
| ٢٧٠   | ٥٠    | ٢٢٢٢٢      | ٢) القرآن الكريم / الشيخ / عهد من مدين المتفاني                             |
| ٢٧٥   | ٥٠    |            | ٣) لسماء الله العرش / عهد وزادة ليرة السجدة / لرحمان بن علي الجبيري ( ٢٨٠ ) |
| ٢٨٠   | ٥٠    | ٢٦٥٤٢      | ٤) برئاض / لعلان عوده / مخطبها الاسلام                                      |
| ٢٨٥   | ٥٠    | ٢٠٠        | ٥) لبريال / لعلان مخطبها  |
| ٢٩٠   | ٥٠    | ٢٧٢٧٠      | ٦) برئاض / العلوم - وتكون - المجلد ( ٢٨٨ )                                  |
| ٢٩٥   | ٥٠    | ١٥٢٩       | ٧) لبريال / باطن الشيخ  |
| ٣٠٠   | ٥٠    | ٢٦٢٢١      | ٨) برئاض / لعلان مخطبها - المجلد ( ١٢٢ )                                    |
| ٣٠٥   | ٥٠    |            | ٩) لبريال / لعلان مخطبها - المجلد ( ١٢٢ )                                   |
| ٣١٠   | ٥٠    | ٢٢٠٠٠      | ١٠) القرآن الكريم / لعلان مخطبها - المجلد ( ١٢٠ - ١٢٥ )                     |



٢٠٠٠/١٠/٢٠

| الوقت | المادة  | رقم الشريط |
|-------|---|------------|
| ٢/٨   | حديث الصباح الديني وشؤون / وقال رب زدني علما        | ٩٠٠        |
| ٢/٢٧  | بأنه / هـ . محمد صالح ناصر                          | ٨٠٠        |
| ٢/٤٥  | الجهل / بدأ مع الجنة / محمد المكي                   | ٢٩٠٥٧      |
| ٢/٥٥  | برقمج / بنابر المصباح - الحلقة ( ٢٠ )               | ٢٨٦٩٩      |
| ٢/٥٥  | الغنية صياحية / مع الصباح / نجاح - م                | ٢٠٥٦       |
| ٢/٥٥  | الغنية الإخبارية الأولى                             | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | برقمج / صباح الخير ( بلائي ) بعملة قرآن السجرات     | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | ( ٧٥٦ ) موجز لأهم الألبان                           | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | عرض برقمج الإذاعة                                   | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | برقمج / الفتاة وحيدة في تلك الليلة - الحلقة ( ١١٦ ) | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | الفتيان:  | ٢٠٥٦       |
| ٢/٣٠  | (١) بواب حبيب / ليلى مراد                           | ٢٩٩١       |
| ٢/٣٠  | (٢) أسلي الطهون / أحمد دنان                         | ٢٩٩٢       |
| ٢/٣٠  | برقمج / حكايات حسبي - الحلقة ( ١٢٠ )                | ٢٦٠٢٥      |
| ٢/٤٥  | الفتيان   | ٢٦٠٢٥      |
| ٢/٤٥  | (١) حبيب / بوبه الطار                               | ٢٢٢٥       |
| ٢/٤٥  | (٢) بعبث الناس / مصم القبة                          | ٢٢٢٥       |
| ٢/٤٥  | كرامة العوجات الفاتحة                               | ٢٢٢٥       |
| ٢/٤٥  | الفتيان / حلم بعبث - الحلقة ( ٢٠ )                  | ٢٢٢٧       |
| ٢/٤٥  | الفتيان / له بعبث بعبث                              | ٢٢٢٨       |
| ٢/٤٥  | برقمج / نظام الأسيرة                                | ٢٢٢٨       |
| ٢/٤٥  | الفتيان / طير الحمام / سعدون جابر                   | ٢٢٢٨       |
| ٢/٤٥  | برقمج / زهر الدية                                   | ٢٢٢٨       |

٢٠٠٠/١٠/٢٠

| الوقت | المادة   | المدة | رقم الشريط |
|-------|--|-------|------------|
| ١١ر٥٥ | من القرون الثمانية التقليدية / ابن / رحبا سيد السادة | ٥٠    | ٢٨١٢٢      |
| ١١ر٦٠ | لغة الأعراس  | ٥٠    |            |
| ١١ر٦٥ | برامج / نظام لانتس                                   | ٥٠    |            |
| ١١ر٦٦ | مفيد / قد ياهل الزمان                                | ٥٠    | ٣٦٥٨٨      |
| ١١ر٦٥ | برامج / المعلوم والقانون - الحلقة ( ٢٨٩ )            | ٥٠    | ٢٧١٢١      |
| ١١ر٦٥ | لغة الصلاة للصبي والكهنة                             |       |            |
| ١١ر٦٤ | (١) / بانس غاني الله                                 | ٥٠    | ٤١٠٢٤      |
| ١١ر٦٤ | (٢) / برامج / شهاب القرآن الكريم                     | ١٢٠   | ٤٧٠٦٦      |
| ١١ر٦٤ | (٣) / أدب الصبر والصبر / خليفة بن عبد الله البياضي   |       |            |
| ١١ر٦٤ | (٤) / أدب القرآن الكريم من سورة النور والفرقان       | ١٢٠   | ٣٣٩٢٥      |
| ١١ر٦٧ | (٥) / برامج / بسلام الذهب                            | ٢٠    | ٤٤٢٣٨      |
| ١١ر٦٥ | الفتية / تأليف الزوج                                 | ١٠٠   | ٤١٥١٣      |
| ١١ر٦٥ | برامج / القرآن من كل مكان                            | ٥٠    |            |
| ١١ر٦٥ | لغة / الصيد الذي تلت                                 | ١٦٠   | ٣١٢١٣      |
| ١١ر٦٥ | عرض لأهم الأديان                                     | ١٠٠   |            |
| ١١ر٦٥ | الفتية / ولغة / طي ذرة شواش السيد                    | ٢٠    | ٢٤٢١٥      |
| ١١ر٦٥ | برامج / التدين السامري                               | ٥٠    |            |
| ١١ر٦٥ | لغة / حياكة حلو                                      | ١٥٠   | ٢٢٩٠       |

| الوقت | المادة  | العدد | رقم الترخيد |
|-------|---|-------|-------------|
| ١٢:٤٥ | يولفج / وهكذا .. كانت البداية - الحلقة ( ٢٠ )           | ١٠٠٠  | ١٢٠٤٤       |
| ١٣:٥٥ | أغنية / على شاطئ البحر                                  | ١٢٠   | ٢٧٥٧        |
| ١٤:٠٠ | الفترة الإخبارية المحلية + تقرير المراسل                | ٣٠٠   |             |
| ١٤:٠٠ | يولفج / البث المباشر (إعادة)                            | ٢٠٠   |             |
| ١٥:٣٠ | يتخلله أذان العصر ( ٢١٠ ) / ويولفج / يديره محمد الرباعي | ١٥٠٠  | ٢٦٩٨٨       |
| ١٥:٣٠ | يولفج / كتابات من العالم                                | ١٥٠٠  | ٢٥٧٠٩       |
| ١٥:٤٥ | النسبة / طلبة اللج                                      | ٥٤٨   |             |
| ١٥:٥٠ | يولفج / من كتيف التتابة العربية - الحلقة ( ٢٩٤ )        | ١٠٠٠  | ١٢٩         |
| ١٦:٠٠ | الفترة الإخبارية التالية                                | ٣٠٠   |             |
| ١٦:٣٠ | يولفج / مساء الخميس                                     | ١٠٠٠  |             |
| ١٧:١٥ | عروض برامج الإذاعة                                      | ١٠٠٠  |             |
| ١٧:٢٥ | فترة صلاة المغرب وتشمين:                                | ١٠٠٠  |             |
|       | ١ / القرآن الكريم بأشهر منسولين / الدعاء والتهاني       |       |             |
|       | التاريخ / مه الله بن محمد الكوي                         |       |             |
| ١٧:٤٤ | ٢ / أذان المغرب ويولفج / يديره بن صالح المبرور          | ١٠٠٠  | ١٢٢٦١       |
| ١٧:٢٧ | ٣ / برنامج / نبأ من الرسل - الحلقة ( ١٢٠ )              | ١٠٠٠  |             |
| ١٧:٤٧ | ٤ / أبحاث / انتم في الله فذكره                          | ١٠٠٠  |             |
| ١٧:٥٠ | النسبة / حميد عك  | ١٠٠٠  |             |
| ١٨:٠٠ | توكلت عليهم الأبناء -                                   | ١٠٠٠  |             |
| ١٨:٠٥ | يولفج / أرقام لا تنسى                                   | ١٠٠٠  |             |
| ١٨:١٠ | أغنيتان:  | ١٠٠٠  |             |
|       | (١) لا تتركني   |       |             |
|       | (٢) حادي فوكس   |       |             |
|       | (٣) سأصنعك كثر  |       |             |
|       | أماله   |       |             |

| الوقت | المادة  | العدد | رقم الشريحة |
|-------|---|-------|-------------|
| ١٨,٣٠ | برنائج / مع الموسيقى والفن                      | ١٥,٠٠ | ٢٦٥٦٠       |
| ١٨,٤٥ | انتبه   |       |             |
|       | (١) انتبه                                       |       |             |
|       | عبد الله رشاد                                   |       |             |
| ١٨,٥٠ | برنائج / لتحويلة صحيحة - الحلقة ( ٢١ )          | ٥,٠٠  | ٢١١٠٤       |
| ١٨,٥٥ | فترة صلاة العشاء وتضمن :                        |       |             |
|       | (١) اجهال / في فريضة الانسان                    |       |             |
| ١٨,٥٦ | ٢) اللان المشاء يرفعه / عبد الله بن سيد الجابري |       |             |
| ١٩,٠٢ | ٣) القرآن الكريم ما يدرس من سورة / الانعام      |       |             |
|       | الآثار / الشيخ عبد القاسم محمد عبد الحميد       |       |             |
| ١٩,١٥ | ٤) برنائج / محاضرات للمعاهد                     | ١٠,٠٠ | ٢١٩٢٨       |
| ١٩,٢٥ | ٥) الفقه / طه الجوانح                           |       |             |
|       | عبد العزيز الطامري                              |       |             |
| ١٩,٣٠ | سوبر لأهم الأهمية                               | ٥,٠٠  |             |
| ١٩,٣٥ | برنائج / زمراد بيبي                             | ٥,٠٠  |             |
| ١٩,٤٠ | التفريضة الرياضية                               |       |             |
| ١٩,٥٥ | برنائج / مسائل من أجل صان                       | ٥,٠٠  |             |
| ٢٠,٠٠ | برنائج / اثبات المباشر                          | ٢٠,٠٠ |             |
| ٢١,٠٠ | لفترة لأخبر                                     | ١٥,٠٠ |             |
| ٢١,١٥ | رسالة / مصر                                     |       |             |
| ٢١,٢٥ | اندية / لوت ياني                                |       |             |
| ٢١,٣٠ | برنائج / لقاء المحكمات                          | ٣٠,٠٠ | ٢٦٠٧٤       |
|       | المادة ( ٢٩ )                                   |       |             |
| ٢٢,٠٠ | موجز لأهم الأبناء                               | ٥,٠٠  |             |
| ٢٢,٠٥ | برنائج / راحة المستعدين                         | ٥٥,٠٠ |             |
| ٢٢,٠٠ | حصان اليوم الإخباري                             |       |             |

| العدد | المدة | المواد الاحتياطية | العدد |
|-------|-------|-------------------|-------|
| ٧٧٧٧  | ٦٠٠   | زاد الناجد        | (١)   |
| ٢١٠٤٧ | ٢٠٠   | انعام             | (٢)   |
| (١٠٨) | ٢٠٠   | امانة للمطار      | (٣)   |
| ٧٧٨٣  | ٧٥٠   | قضايا             | (١)   |
| ٢٥٥٥٢ | ٢٠٠   | نابور من مسموم    | (٢)   |
| ٤٥٥٤  | ١٠٠   | قانون جبال        | (٣)   |
| ٧٠٦٦  | ٤٠٠   | سوان حلبة         | (١)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩)   |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٢٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٣٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٤٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٥٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٦٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٧٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٨٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٠)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩١)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٢)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٣)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٤)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٥)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٦)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٧)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٨)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (٩٩)  |
|       |       | سوان الحبوب       | (١٠٠) |



قناة النيل للأخبار  
تسمي الأعداد والتلفيد

## الفترة الاولى

اتحاد التذمة والتفزيون  
نظام النيل للتذمة والتلفيد

| الوقت                    | البريد     | 2000 / 12 / 06                        | البريد                                | 14 - 10 |
|--------------------------|------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------|
| برنامج التفيد على الهواء |            |                                       |                                       |         |
| الوقت                    | رقم التفيد | اسم التفيد                            | اسم التفيد                            | الوقت   |
| 10:52:36                 | 90 / 10654 | مصر نوال                              | مصر نوال                              | 00:18   |
| 10:53:24                 | 90 / 12175 | برومو القطاع                          | برومو القطاع                          | 06:22   |
| 11:00:00                 |            | الفترة الاقتصادية                     | الفترة الاقتصادية                     | 06:00   |
| 11:06:00                 | 90 / 14194 | مؤشرات اقتصادية أسعار العملة          | مؤشرات اقتصادية أسعار العملة          | 02:05   |
| 11:08:05                 | 90 / 5307  | برومو ذاكرة الأحداث                   | برومو ذاكرة الأحداث                   | 01:03   |
| 11:09:08                 | 94 / 2959  | برومو الحقة الإفريقية                 | برومو الحقة الإفريقية                 | 00:59   |
| 11:10:07                 | 94 / 2959  | برومو الحقة الإفريقية                 | برومو الحقة الإفريقية                 | 00:07   |
| 11:10:14                 | 94 / 4285  | برومو e.mail                          | برومو e.mail                          | 00:36   |
| 11:10:50                 | 94 / 1272  | برومو النيل يغلق - موزيكا لظفر الحمار | برومو النيل يغلق - موزيكا لظفر الحمار | 00:45   |
| 11:13:35                 | 90 / 14782 | ظل الشهيد - 5                         | ظل الشهيد - 5                         | 17:53   |
| 11:29:28                 | 94 / 2959  | برومو الالهة                          | برومو الالهة                          | 03:16   |
| 11:32:44                 | 60 / 4846  | برومو عالم المعلوماتية                | برومو عالم المعلوماتية                | 00:49   |
| 11:33:33                 | 60 / 4846  | برومو تومويل                          | برومو تومويل                          | 00:30   |
| 11:34:03                 | 90 / 16154 | الصداقة المصرية بالخارج               | الصداقة المصرية بالخارج               | 20:00   |
| 11:54:03                 | 90 / 7578  | هنا في قلب الأحداث                    | هنا في قلب الأحداث                    | 01:06   |
| 11:55:09                 | 94 / 2959  | ليل ناليس                             | ليل ناليس                             | 02:45   |
| 11:57:54                 | 90 / 7247  | برومو قناة النيل للأخبار              | برومو قناة النيل للأخبار              | 02:04   |
| 12:00:00                 | 30 / 3245  | امر نالوجر                            | امر نالوجر                            | 00:06   |
| 12:00:08                 |            | مرج الحشرة                            | مرج الحشرة                            | 03:00   |
| 12:03:08                 | 30 / 3245  | امر نالوجر                            | امر نالوجر                            | 00:08   |
| 12:03:16                 | 60 / 4846  | السماة لظفر الحمار                    | السماة لظفر الحمار                    | 00:30   |
| 12:03:46                 |            | طبيعة                                 | طبيعة                                 | 00:20   |
| 12:04:06                 | 30 / 12224 | ظفر عبد والوفد السوي                  | ظفر عبد والوفد السوي                  | 03:30   |
| 12:07:36                 |            | طبيعة                                 | طبيعة                                 | 00:20   |
| 12:07:56                 | 90 / 17200 | تقرير حنازة الشهيد سليم               | تقرير حنازة الشهيد سليم               | 02:48   |
| 12:10:44                 |            | معدية                                 | معدية                                 | 00:20   |

خبر مطبوعه الفداء القليل للمنعوعات لشهر رمضان المبارك

[illegible]

مجلس الشورى





رئيس كلية البحث العلمي  
مؤيد بن جعفي

مدير الإحصاء والمعلومات  
محمد بن يوسف

| Welcome to LBCSAT (America) Programs<br>Week of October 09, 2006 - October 15, 2006 |       |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
|---|-------|--|-----------------------------|---|--|--|----------------------|---|--------------------------------------|--|--|--|
| GMT   | EST   | Monday<br>09                           | Tuesday<br>10               | Wednesday<br>11                         | Thursday<br>12                           | Friday<br>13                           | Saturday<br>14       | Sunday<br>15  |                                      |  |  |  |
| 12.30   | 09.30 | Arabic Video Clips                     |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 13.00   | 09.00 | Cartoon                                |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 13.30   | 09.30 | Cartoon                                |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 14.00   | 10.00 | GOT W Latch                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 14.30   | 10.30 | GOT W Latch                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 15.00   | 11.00 | Jala W Hazzak                          |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 15.30   | 11.30 | Jala W Hazzak                          |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 16.00   | 12.00 | Ma Elak Elia Hala                      |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 16.30   | 12.30 | Cooking                                |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 17.00   | 13.00 | LBCI News                              |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 17.30   | 13.30 | Arabic Video Clips                     |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 18.00   | 14.00 | LBCSAT News                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 18.45   | 14.45 | Mashghat Bald                          |                             |   |  |  |                      |   | Masa                                 |  |  |  |
| 19.00   | 15.00 |  |                             |   |  |  |                      |   | Egyptian<br>Movie<br>"Agdas<br>Nasr" |  |  |  |
| 19.30   | 15.30 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 20.00   | 16.00 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 20.30   | 16.30 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 21.00   | 17.00 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 21.30   | 17.30 | Camera Wein                            | Akher<br>Sana               | Tele Auto                               | Min<br>Addak                             | Waf Ta<br>Elak                         | Waf Ta<br>Hay        | Mounia El<br>Loubrane                               |                                      |  |  |  |
| 22.00   | 18.00 | Kilal Latch                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 22.30   | 18.30 | Kilal Latch                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 23.00   | 19.00 | El Layla<br>Laylak<br>"Marwan<br>Hind" | A.F.S                       | Talib el<br>Orb                         | Egyptian series<br>"Intahat masar masar" |  |                      | Akher Sana  |                                      |  |  |  |
| 23.30   | 19.30 |  |                             |   |  |  |                      | Tele Auto   |                                      |  |  |  |
| 00.00   | 20.00 | Medcan Series<br>"Alondra"             |                             |   |  |  |                      | Medcan<br>Series<br>"Bayna El<br>Hayat wal<br>Mawt" |                                      |  |  |  |
| 00.30   | 20.30 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 01.00   | 21.00 | LBCI News                              |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 01.30   | 21.30 | Local Serie<br>"Med W<br>Malah"        | Talib el<br>Orb             | Mounia El<br>Loubrane                   | Kalam El<br>Nasr                         | Ya Layla Ya<br>El<br>Hind el<br>Chalci | Al Balb Ya<br>Chabib | Hind El<br>Omar<br>Yasser<br>Abd Rabbo              |                                      |  |  |  |
| 02.00   | 22.00 |  |                             | Egyptian<br>Movie<br>"Sana El<br>Anfal" |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 03.30   | 22.30 | Saharal<br>Salatine El<br>Tarab        | Mourahya<br>"Mina<br>Betra" | Studio El<br>Fan                        | Sport                                    | Kalam El<br>Nasr                       | Tealik El<br>Assi    | Sport   |                                      |  |  |  |
| 03.30   | 23.00 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 04.30   | 23.30 | Teleport                               |                             | Studio El<br>Fan                        | Sport                                    | Kalam El<br>Nasr                       | Tealik El<br>Assi    | Sport   |                                      |  |  |  |
| 05.00   | 00.00 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 05.30   | 00.30 | Alia Al<br>Aghwry                      |                             | Sport                                   | Sport                                    | Kalam El<br>Nasr                       | Tealik El<br>Assi    | Sport   |                                      |  |  |  |
| 06.00   | 01.00 |  |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
| 06.30   | 01.30 | El                                     |                             | Al Dineh<br>Douleb                      | Sport                                    | Kalam El<br>Nasr                       | Tealik El<br>Assi    | Sport   |                                      |  |  |  |
| 07.00   | 02.00 | Mounayazoun                            |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |
|   |       | Siyaha                                 |                             |   |  |  |                      |   |                                      |  |  |  |

[http://www.lbcsat.com.lb/body\\_programmain.html](http://www.lbcsat.com.lb/body_programmain.html)

22/06/2

**Next week's Grid**  
 Welcome to LBCSAT Programs  
 Week of October 07, 2000 - October 13, 2000

| GMT              | SATURDAY<br>07                          | SUNDAY<br>08                | MONDAY<br>09    | TUESDAY<br>10                                    | WEDNESDAY<br>11                | THURSDAY<br>12                    | FRIDAY<br>13  |
|------------------|---|-----------------------------|-----------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|---|
| 03:00            | Arabic Video Clips                      |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 03:30            | LBCI News                               |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 04:00            | Kif W Leich                             |                             |                 |  |                                |                                   | Asian Cup<br>Iran v/<br>Thailand<br>Children<br>Theater<br>"Mechikah" e<br>kinnarji |
| 04:30            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 05:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 05:30            | Sport                                   | A.B.B                       | Sport           | Jouzzour<br>Loubnane                             | Sport                          | Fallet Zamano                     |   |
| 06:00            |   | Cinema<br>2000              |                 | ASS  |                                | Gibelle W.S.B                     |   |
| 06:30            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 07:00            | Ma Elak Ely Hadia                       |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 07:30            | Naharkoun said                          |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 08:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 08:30            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 09:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 09:30            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 10:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 10:30            | Al Metwash El Alamy                     |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 11:00            | Marie Mercedes                          |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 11:30            | Flash News                              |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 12:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 12:15            | Kif W Leich                             |                             |                 |  |                                | Asian Cup<br>Irak v/s<br>Thailand | Kif W Leich   |
| 12:30            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 13:15            |   |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 13:45            | Min Addek                               | Flipper                     | Tele Auto       | Asian F.B  | Halla                          | Imraa Mine<br>Zamano El<br>Houb   | Akher<br>Sarea  |
| 14:15            | Mounia Fj<br>Loubnane                   |                             | Akher<br>sarea  |  |                                |                                   | Asian Cup<br>korea v/s<br>China   |
| 15:00            | Enta W<br>Hazzak                        | Enta W Hazzak               |                 |  |                                | Enta W Hazzak                     |   |
| 15:30            | LG Cup<br>Football<br>UAE v/s<br>Kuwait | Mexican Series "Maria-José" |                 |  | Mexican<br>Serie<br>"Newgrass" | Opening<br>Ceremony               | Tele Auto   |
| 16:00            |   |                             |                 |  |                                |                                   | Pre-Com   |
| 16:30            | ASS                                     | Asian<br>Football<br>show   | Cinema<br>2000  | Egyptian Movie<br>"Imraa Mine Zamano El<br>Houb" |                                | Sat News                          | Asian Cup<br>Koweit v/s<br>Indonesia  |
| 17:00            | Cosby II                                |                             |                 |  |                                | Pre-Com                           |   |
| 17:30            | SAT News                                |                             |                 |  |                                |                                   |   |
| 18:00            |   |                             |                 |  |                                | Asian-Cup<br>Lebanon v/s<br>Iran  | SAT News  |
| 18:45<br>(19:15) | Egyptian<br>Movie                       | Taalik Si<br>Asil           | Movie<br>Deadly |  | Mounia Fj<br>Loubnane          |                                   |   |

[http://www.tdm.net.lb/ocast/body\\_programs.html](http://www.tdm.net.lb/ocast/body_programs.html)

22/06/00

**تلفزيون سلطنة عمان**  
**الدورة البرمجية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م**

|       |   |                       |
|-------|---|-----------------------|
| ١٠٠ ص | الأحد   | من السبت إلى الجمعة   |
| ١٣٠ ص | السبب الرياضي ( إعادة )                                   | " "                   |
| ٢٠٠ ص | السبب الرياضي ( إعادة )                                   | من السبت إلى الجمعة   |
| ٢٥٠ ص | السياسة في بلادي ( إعادة )                                | السبت                 |
|       | — رياضة في رياضة ( إعادة )                                | كل أحد                |
|       | قوة الصباح ( إعادة )                                      | من الاثنين إلى الجمعة |
| ٣٥٠ ص | الأوركسترا السمفونية السلطانية العمانية + الجازات الجديدة | من السبت إلى الجمعة   |
| ٤٠٥ ص | البرنامج الثقافي الثاني / ما تعلم اللغة العربية (معاد)    | من السبت إلى الجمعة   |
| ٤٣٠ ص | الثلاثاء  | من السبت إلى الجمعة   |
| ٤٣٥ ص | الثلاثاء  | من السبت إلى الجمعة   |
| ٤٥٥ ص | الثلاثاء  | من السبت إلى الجمعة   |
| ٥٠٠ ص | من وكالات الأنباء   | " "                   |
| ٥٢٠ ص | البرنامج الثقافي العلمي / التاريخ والعلم ( معاد )         | " "                   |
| ٥٥٠ ص | البرنامج الثقافي العلمي / والتاريخ ( معاد )               | " "                   |
| ٦٣٥ ص | برنامج / ومعدات ( إعادة )                                 | " "                   |
| ٧٠٠ ص | السبب الرياضي ( معاد )                                    | " "                   |
| ٨٠٠ ص | الأحد   | " "                   |

**الملاحظات :**

- ١- انتخابات مجلس الشورى ( اليوم المصوح ) بتاريخ ٩ / ١٤ / ٢٠٠٠.
- ٢- مهرجان مسقط ٢٠٠٠ من ٢٠ / ١٠ إلى ١٧ / ١١ / ٢٠٠٠.
- ٣- بطولة آسيا للتأهلات من ٣ / ٩ إلى ١٧ / ٩ / ٢٠٠٠.
- ٤- أولمبياد سيدني ٢٠٠٠ من ١٣ / ٩ إلى ١ / ١٠ / ٢٠٠٠.

تليفزيون سلطنة عمان  
الدورة الرابعة من ٩/٩ إلى ٣١/١٠/٢٠٠٠م

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| ٨ و ١٥ ص  | البرنامج الطبي / الموسوعة الطبية (معاد)        | من السبت الى الجمعة   |
| ٨ و ٤٥ ص  | السلسلة الكرتونية المدبلج / احلام و فرح (معاد) | "   |
| ٩ و ١٥ ص  | برنامج الأطفال / ابنتي العزبة رابرة (معاد)     | من السبت الى الجمعة   |
| ١٠ و ١٠ ص | برنامج / شهوة الصباح                           | من السبت إلى الأربعاء (الخميس والجمعة : من الساعة ٩ و ٣٠ ص) |
| ١١ و ١٠ ص | الأخبار  | من السبت الى الجمعة   |
| ١١ و ١٠ ص | ١ - المسلسل البدوي + العماني ( معاد )          | من السبت إلى الخميس   |
|           | ٢ - لموات ( معادة )                            | كل جمعة   |
| ١٢ و ١٠ ظ | القرآن الكريم + دعوات صلاة الجمعة المباركة     | كل جمعة   |
| ١٢ و ٤٥ ظ | برنامج / روائع الفكر ( معاد )                  | "   |

**تلفزيون سلطنة عمان**  
الدورة البرمجية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م

|         |  |                       |
|---------|--|-----------------------|
| ١٦ و ١٠ | - برنامج الأطفال / جدي العزيز شكرا (معاد)                          | من السبت الى الأربعاء |
|         | - برنامج / كيف ترسم مع بروس (معاد)                                 | كل خميس               |
|         | برنامج / السياحة في بلادى  | كل جمعة               |
| ١٦ و ٣٠ | المسلسل الكرتوني / مغامرات سكي                                     | من السبت الى الخميس   |
| ١٧ و ١٠ | برنامج الأطفال / لولو والأصدقاء                                    | من السبت الى الأربعاء |
|         | برنامج / روائع الخدع السينمائية                                    | كل خميس               |
|         | جولات من المصارعة الحرة العالمية                                   | كل جمعة               |
| ١٧ و ٣٠ | برنامج / عمانيات   | من السبت الى الأربعاء |
| ١٨ و ١٠ | - برنامج / واحة الأحجار  | كل خميس               |
|         | - العالم في أسبوع  | كل جمعة               |
| ١٨ و ٣٠ | الأخــــــــــــــــــــــــــــــــار                             | من السبت الى الجمعة   |
| ١٩ و ١٠ | - برنامج / مع الشعراء  | كل سبت                |
|         | - مدينتي + في رحاب المكتبة العربية                                 | كل أحد                |
|         | - معاً لحديقة البيئة (مباشر)                                       | كل اثنين              |
|         | الأبدى العاملة + أبطالنا المغاوير + أرضنا الطيبة<br>+ نعيم الساعرة | كل ثلاثة              |
|         | دوحة الترفيه + عالم استرااليا المجهول                              | كل أربعاء             |
|         | - مع الشعراء   | كل خميس               |
|         | - برنامج / كلمات ومعان   | كل جمعة               |

**تلفزيون سلطنة عمان**  
الدورة البرنامجية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م

|         |  |                       |
|---------|--|-----------------------|
| ١٦ و ٠٠ | - برنامج الأطفال / جدي العزيز شكرا (معاد)                            | من السبت إلى الأربعاء |
|         | - برنامج / كيف ترسم مع بروس (معاد)                                   | كل خميس               |
|         | برنامج / السباحة في بلادى  | كل جمعة               |
| ١٦, ٣٠  | المسلسل الكرتوني / مغامرات سكي                                       | من السبت إلى الخميس   |
| ١٧ و ٠٠ | برنامج الأطفال / لولو والأصدقاء                                      | من السبت إلى الأربعاء |
|         | برنامج / روائع الحدع السمائية  | كل خميس               |
|         | جولات من المصارعة الحرة العالمية                                     | كل جمعة               |
| ١٧ و ٣٠ | برنامج / عمانيات   | من السبت إلى الأربعاء |
| ١٨ و ٠٠ | - برنامج / واحة الأخبار  | كل خميس               |
|         | - العالم في أسبوع  | كل جمعة               |
| ١٨ و ٣٠ | الأخبار  | من السبت إلى الجمعة   |
| ١٩ و ٠٠ | - برنامج / مع الشعراء  | كل سبت                |
|         | - ملتقى + في رحاب المكتبة العربية                                    | كل أحد                |
|         | - معا لحماية البيئة (مهاضر)  | كل اثنين              |
|         | الأيدى العاملة + أبطالنا القاريون + أرضنا الطيبة<br>+ العين المساهرة | كل ثلاثة              |
|         | دوحة التربية + عالم استراليا المجهول                                 | كل أربعاء             |
|         | - مع الشعراء   | كل خميس               |
|         | - برنامج / كلمات ومعان   | كل جمعة               |

**تقارير من مطبعة عين**  
**القوة الناجمة من ٩/٩ إلى ٢١/١٠/٢٠٠٠م**

|      |  |                       |
|------|--|-----------------------|
| ١٩٣٠ | السلطان العرش الوصي                      | من السبت إلى الجمعة   |
| ٢٠٣٠ | الاحتفال بالثورة الإنجليزية              | " "                   |
| ٢٠٤٥ | برامج / ومعدات                           | من السبت إلى الأربعاء |
|      | - برنامج / حديق الأسوار                  | كل خمس                |
|      | - برنامج / فروعها نظرية + معلومات ثقافية | كل خمسة               |
| ٢١٠٠ | - برنامج / حقوق مدنية (مباشر)            | كل سبت                |
|      | - برنامج / حرية تربية                    | الأحد                 |
|      | - برنامج / الاحتفال الأول                | الاثنين               |
|      | - برنامج / حرية مدنية                    | الثلاثاء              |
|      | - برنامج / اتفاق الصحافة                 | الأربعاء              |
| ٢١٣٢ | - برنامج / أي فكرة الذنوب                | كل الخميس             |
| ٢١٣٢ | - جوبس لسطح لفتح العام للسلطة            | كل خمسة               |
| ٢٢٠٠ | الأخبار                                  | من السبت إلى الجمعة   |
| ٢٢٤٥ | النساء الرياضيات                         | من السبت إلى الجمعة   |
| ٢٣١٥ | السهرات :                                |                       |
|      | - ليل عربي                               | السبت                 |
|      | - ليل أجنبي                              | الأحد                 |
|      | - ليلة عربية                             | الاثنين               |
|      | - زواجر الأعمال                          | الثلاثاء              |
|      | - ليل عربي                               | الأربعاء              |
|      | - ليل أجنبي                              | الخميس                |
|      | دراما خطيرة                              | الجمعة                |



## النموذج السابع

### نموذج التقرير اليومي للمتابعة

#### الاهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الطالب بإسلوب عمل إدارة متابعة برامج الراديو أو التلفزيون.
  - ٢- تعريف الطالب بالتطبيق العملى لأسس متابعة برامج الراديو والتلفزيون.
  - ٣- تعريف الطالب بمكونات نموذج تقرير المتابعة.
- اسم القناة أو المحطة.
  - اليوم والتاريخ.
  - فترة المتابعة.
  - وقت المتابعة ويشمل موعد البدء المقرر الفعلى ووقت الإنتهاء المقرر والفعلى.
  - اسم البرنامج وبياناته الأساسية.
  - محتويات البرنامج.
  - ملاحظات المتابع ورأيه فى البرنامج.



## النموذج الثامن

### نماذج استمارات التنسيق الإذاعي والمكتبات

#### الاهداف الإجرائية:

- تعريف الطالب بوجود العديد من الإستمارات المستخدمة فى عملية التنسيق الإذاعى ومنها.
- ١- استمارة تسجيل أشرطة.
- ٢- استمارة إذاعة أشرطة.
- ٣- استمارة تسليم أشرطة.
- ٤- استمارة استلام الأشرطة المرجعه.
- ٥- اخطار إذاعة خارجية.
- ٦- خريطة تكرار الاغانى.



## استمارة تسجيل أشرطة

شبكة التنسيق والمكتبات

ليوم \_\_\_\_\_ الموافق \_\_\_\_\_ سنة ١٩ \_\_\_\_\_

استديو \_\_\_\_\_

[illegible]

ملاحظة: على المهندس المسؤل التأكد من المادة المراد مسحها قبل البدء في التسجيل بوقت كاف ولا يسجل إلا على الأشرطة المبنية في خانة الشرطة.

تاريخ الاصدار: \_\_\_\_\_ المراجع: \_\_\_\_\_ مدير الإدارة: \_\_\_\_\_ مراقب عام الشجالات

### شبكة التنسيق والمكتبات

## التاريخ

[illegible]

**الامتحان.**







إقامة خارجية  
أخطار

|   |   |   |
|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ |
|   |   |   |

من إدارة التفتيش  
إلى

**مطلوب إجازة البرنامج العالي \***

[illegible]

تفسير من الإضافة

\_\_\_\_\_



## المحتويات

| الصفحة  | الموضوع                                     |
|---------|---|
| ٨-٧     | مقدمة                                       |
|         | الباب الأول :                               |
|         | إدار المؤسسات الإعلامية للاستاذ الدكتور     |
| ١٠٥-٩   | عنى رضا                                     |
|         | الفصل الأول :                               |
| ٣٤-١١   | أسس الإدارة فى المؤسسات الإعلامية           |
|         | الفصل الثانى :                              |
| ٥٦-٣٥   | دور التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية     |
|         | الفصل الثالث :                              |
| ٧٩-٥٧   | القيادة فى المؤسسات الإعلامية               |
|         | الفصل الرابع :                              |
|         | نموذج تطبيقى فى إدارة المؤسسات الإعلامية    |
|         | تطور التنظيم الإدارى للإذاعة والتليفزيون فى |
| ١٠٥-٨١  | مصر   |
|         | الباب الثانى :                              |
|         | التخطيط الإعلامى: الأسس النظرية والتأليف    |
| ٤٠٣-١٠٦ | التطبيقه للاستاذ الدكتور عاطف العبد         |
|         | الفصل الخامس :                              |
|         | الأسس العلمية للتخطيط فى المؤسسات           |
| ١٢٦-١٠٧ | الإعلامية (تعريفه، خصائصه، أنواعه وقيروده)  |

الفصل السادس :

التخطيط الإعلامي: (تعريفاته، عناصره

وسماته، والصعوبات التي تواجهه) ----- ١٢٧-١٥٩

الفصل السابع :

مقومات التخطيط الإعلامي ----- ١٦٠-١٨٤

الفصل الثامن :

مراحل التخطيط الإعلامي ----- ١٨٥-٢١٦

الفصل التاسع :

تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون كأداة للتقييم

المرحلي والنهائي للتخطيط الإعلامية ----- ٢١٧-٢٤٠

الفصل العاشر :

التخطيط الإذاعي في جمهورية مصر العربية

كنموذج تطبيقي للتخطيط الإعلامي ----- ٢٤١-٢٦٠

النماذج التطبيقية : ----- ٢٦٣-٤٠٣

النموذج الأول :

نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال

تلفزيونيه صباحيه ----- ٢٦٣-٢٧٣

النموذج الثاني :

نموذج خطة سنوية لبحوث المستمعين بالحداد

الإذاعة والتلفزيون ----- ٢٧٥-٢٨٢

النموذج الثالث :

نموذج استثمار دراسة ميدانية لتقييم التدريب

الإعلامي ----- ٢٨٣-٢٩١

| الموضوع   | الصفحة    |
|---|-----------|
| النموذج الرابع :                                |           |
| نماذج من كشوف واستثمارات المتابعة لدى           |           |
| الالتزام بخريطة البرامجية .....                 | ٢٩٨-٢٩٣   |
| النموذج الخامس :                                |           |
| استثمارات التصنيف المستخدمة لرصد                |           |
| اجمالي ساعات الإرسال الإذاعي                    |           |
| والتلفزيوني ومدى تنفيذها لأهداف الخطة           |           |
| الإعلامية على مدى الدورة البرامجية أو           |           |
| العام .....                                     | ٣٦٥-٢٩٩   |
| النموذج السادس :                                |           |
| نماذج من الخرائط البرامجية للإذاعة              |           |
| والتلفزيون .....                                | ٣٩٤-٣٦٧   |
| النموذج السابع :                                |           |
| نموذج التقرير اليومي للمتابعة .....             | ٣٩٦-٣٩٥   |
| النموذج الثامن :                                |           |
| نماذج استثمارات التنسيق الإذاعي والمكتبات ..... | ٤٠٣-٣٩٧   |
| محتويات الكتاب .....                            | ٤٠٧ - ٤٠٥ |



رقم الإيداع  
٢٠٠٢ / ٣٧٩٣

مطبعة العشري  
ت. ٢٩٨٢٠٢٩٠









## أ.م. عاطف العبد

- وكيل كلية الإعلام جامعة ٦ أكتوبر
- أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة
- عمل مستشاراً للرأي العام وبحوث المستمعين والمشاهدين بوزارة الإعلام بسلطنة عمان عشر سنوات منذ ١٩ فبراير ١٩٨٩ إلى ٢٠ ديسمبر ١٩٩٨
- عضو لجنة البرامج المرئية بمجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون
- صدر له العديد من الكتب والبحوث منها: استطلاعات وبحوث الرأي العام، التخطيط الاعلامي، دراسات في الاعلام العماني (مجلدات)، الاعلام العماني وقضايا البيئة، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دليل بحوث الاتصال في الوطن العربي، الإذاعة والتلفزيون في مصر، الرأي العام وطرق قياسه، دراسات في الاعلام الفضائي، صورة المعلم في وسائل الاعلام، التبادل الاخباري التلفزيوني على المستويين الوطني والإقليمي، التنمية، التوثيق الاعلامي والرأي العام، الأنسب إلى العربية، الاعلام العربي العرس وبرامج الأطفال
- عضو مجلس إدارة المعهد لعلوم الاتصال وعمل في الدراسات الإعلامية والدراسات العربية



## أ.م. عطلي رضا

- وكيل كلية الإعلام جامعة القاهرة
- أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة
- المستشار الاعلامي لوزير التعليم العالي
- رئيس قسم الإعلام التربوي بكلية التربية النوعية بدمياط
- عضو لجنة البرامج التعليمية بمجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري
- صدر له العديد من الكتب والبحوث منها: البناء الدرامي في الراديو والتلفزيون، برامج المرأة في الإذاعة والتلفزيون (بالاشتراك)، صورة الآب والأم في المسلسلات التلفزيونية، صورة رجل الشرطة في الدراما التلفزيونية، الصحافة والإذاعة والتلفزيون في دولة الإمارات العربية المتحدة، أثر إعلانات التلفزيون على السلوك الشرائي للجمهور المصري، السلوكيات التي يكتسبها الأطفال من المواد التي تعرض العنف في التلفزيون، صورة الأسرة في المسلسلات والأفلام الاجتماعية الأمريكية، توثيق أساليب تناول الجريمة في الصحافة والسينما والتلفزيون استخدام جمهور المتعلمين لقناة المعلومات المرئية بالتلفزيون المصري، نحو خطة إعلامية عربية لمواجهة تشويه صورة العرب على الإنترنت
- حاصل على جائزة جامعة القاهرة في مجال تكنولوجيا الاتصال الاعلامي عام ١٩٩٧

